دراسات في علم الاجتماع التنظيمي

تأليف
الدكتورة / إعتماد محمد علام
أستاذ علم الاجتماع
كلية البنات - جامعة عين شمس

دراســات
في علم الاجتماع التنظيمي

تأليف
الدكتورة إعتماد محمد علام
أستاذ علم الاجتماع
كلية البنات - جامعة عين شمس

الطبعة الأولي
١٩٩٤م

الناشــر
مكتبة الأنجلو المصرية

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

الباب الثاني

مداخل لدراسة المشكلات التنظيمية

الباب الثالث

مداخل دراسة البنية التنظيمية

المراجع

المقدمـــة

لم يكن ظهور التنظيمات وليد القرن العشرين، وإنما يرجع إلي العصور القديمة فقد عرفته مصر منذ زمن الفراعنة. ولما كان التطور سمة أساسية في حياة الأفراد والمجتمعات، تطورت التنظيمات واكتسبت خصائصها البيروقراطية التي كانت – ولاتزال – مجال اهتمام كبير من جانب علماء العلوم الاجتماعية وغيرهم انطلاقاً من الدور الهام والحيوي للتنظيمات التي يرتبط بها الفرد من مولده حتي مماته. وبلغ انتشار النمط التنظيمي مبلغاً عظيماً في الوقت الراهن بحيث يغطي مختلف جوانب المجتمع الحديث الذي يوصف بالمجتمع التنظيمي. ولم تقف الجهود العلمية في مجال التنظيم علي دراسة خصائصه وعملياته الرسمية بل تمتد لتغطي جوانبه غير الرسمية والتوقعات غير الرسمية المصاحبة لعملياته. وبرزت في هذا الصدد اسهامات علماء الغرب وتطورت نظرية التنظيم من خلال خاصية هامة تجمع بين الاستخلاصات الامبيريقية والرؤي النظرية فكل منهما يغذي الآخر. وهذه الخصوصية قد تقود الباحث عند مناقشته للتنظيم إلي أن يزاوج بين الرؤية النظرية والدراسة الامبيريقية. وكان هذا محوراً أساسياً من المحاور التي نهتم بها في هذا المؤلف.

وتعد فترة العشرينات من القرن الحالي بداية الإهتمام البحثي بدراسة التنظيم ثم تطور ذلك الإهتمام مع تطور مماثل في الالتزام بالمنهج العلمي، وطرق القياس للخصائص التنظيمية والعمليات، وفي تحديد المفهومات المرتبطة بالتنظيم. وظهر العديد من المداخل والنظريات التي تهتم بدراسة التنظيم في محاولة للتوصل إلي نظرية عامة في دراسته.

ورغم أهمية موضوع التنظيم، فقد تأخر الإهتمام بدراسته علي مستوي الوطن العربي وربما لعدة أسباب قد تخرج عن دائرة الإهتمام الأكاديمي والبحوث الإمبيريقية. ومنذ أوائل الخمسينات ظهرت دراسات عربية في مجال التنظيم دعت إليها إما الحاجة العلمية لإختبار النظرية الغربية ومدي صلاحيتها في التطبيق علي ثقافات أخري أو لدوافع أكاديمية بحتة.

ونظراً لتعقد جوانب دراسة التنظيم وما تتصف به أدبياته من تنوع واثراء، بحيث يصعب حصرها والتدقيق في مناقشتها في مؤلف واحد، تحاول المؤلفة في مناقشتها لقضية التنظيم في هذا الكتاب أن تجمع – قدر الطاقة – بين البساطة في العرض، وعدم الاخلال بالمضمون والمعني بحيث يمكن للباحث الاجتماعي ولغير المتخصص أن

يستوعب ما اشتمل عليه هذا المؤلف من موضوعات تنظيمية.

تأسيساً علي ماسبق، ينقسم هذا المؤلف إلي أربعة أبواب تشتمل علي تسعة فصول:

يتعلق الباب الأول بطبيعة التنظيمات ويشتمل علي فصلين يتناول أولهما أهمية دراسة التنظيمات وقضايا التعريف، ويختص الثاني بمستويات التحليل في دراسة التنظيم.

يتناول الباب الثاني مداخل المشكلات التنظيمية ويشتمل علي ثلاثة فصول: الفصل الثالث يتناول المداخل الإدارية والاقتصادية في دراسة التنظيم. ويختص الفصل الرابع بدراسة مداخل علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم. ويناقش الفصل الخامس مدخل النسق الاجتماعي - الفني في دراسة التنظيم.

يختص الباب الثالث بمداخل دراسة البنية التنظيمية، ويضم فصلين. حيث يختص الفصل السادس بدراسة المداخل البنائية في دراسة التنظيم. ويخصص الفصل السابع لمناقشة مداخل القوة والصراع في دراسة التنظيم.

يتناول الباب الرابع والأخير عرض لنماذج من الدراسات العربية في مجال التنظيم. ويضم هذا الباب فصلين هما الثامن والتاسع. حيث يختص الفصل الثامن بعرض دراسات عربية اجريت في مجال البيروقراطية الحكومية وفي مجال التنظيمات الصناعية. ويعرض الفصل التاسع والأخير من هذا المؤلف لدراسة امبيريقية أجريت حديثاً عن الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية في المجتمع القطري.

وإذ أقدم هذا العمل المتواضع للمكتبة العربية آمل أن يثير إهتماماً لدي المشتغلين في حقل التنظيمات البيروقراطية، فيدفعهم لإجراء المزيد من البحوث العلمية لاستجلاء ما يكتنف بعض القضايا التنظيمية من غموض. كما أنني أرحب بأية وجهة نظر جادة أو نقد يسهم في تطوير هذا العمل مستقبلاً.

والله ولي التوفيق

القاهرة : أغسطس ١٩٩٤م

إعتماد محمد علام

الباب الأول
طبيعة التنظيمات

الفصل الأول : دراسة التنظيمات.

الفصل الثاني : مستويات التحليل في دراسة التنظيم.

الفصل الأول

دراسة التنظيمات

مقدمة

أولاً : أهمية دراسة التنظيمات.

١- الدور الحيوي للتنظيم في المجتمع.

٢- التنظيم كيان اجتماعي.

٣- التنظيمات وبنية العمل.

٤- الرؤية السوسيولوچية للتنظيم.

٥- التنظيم والتغير الاجتماعي.

ثانياً : حول تعريف التنظيم.

١- التنظيم نسق اقتصادي (نسق مغلق).

٢- التنظيم نسق تعاوني.

٣- التنظيم نسق اقتصادي تعاوني.

٤- التنظيم نسق اجتماعي مفتوح.

٥- تعريف التنظيم من خلال خصائصه البنائية.

الفصل الأول

دراسة التنظيمات

مقدمة :

لا تعتبر التنظيمات وليدة الثورة الصناعية في إنجلترا، بل عرفتها مجتمعات الحضارات القديمة، وكانت لتلك التنظيمات خصائص معينة تتمشي مع طبيعة الحياة الاجتماعية وقتئذ. فقد عرفت مصر الفرعونية التنظيمات البيروقراطية التي أحدثت تحولات كبيرة في طبيعة الحياة الاجتماعية. كما إتصفت التنظيمات بالمركزية واستخدمت كأداة لممارسة السلطة في أيدي الملوك. وكشفت الوثائق التاريخية أن أكثر المجتمعات استقراراً تلك التي إتصفت بأعلي تنظيم بيروقراطي.

في المجتمعات الحديثة، أصبحت التنظيمات سمة مميزة تغطي جميع جوانب الحياة اليومية ونشاطاتها. فقد هيأت الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الراهنة الظروف الملائمة لقبول الفرد التعامل مع التنظيمات المتخصصة التي تتولي إشباع حاجاته والوفاء بمتطلبات التطور التقني المذهل، بل ومحاولاتها التعامل معه بقدر أمثل من الكفاءة. وبالتالي تحولت المجتمعات إلي تنظيمات كبيرة تتألف من تنظيمات فرعية متخصصة، تقدم خدماتها في مختلف مجالات الحياة اليومية. وأصبح مفهوم التنظيم يغطي مؤسسات متباينة الأهداف : كالمستشفيات، المدارس، المصانع، الجامعات، التوكيلات، والقوات المسلحة والشرطة وغير ذلك سواء كانت تلك المؤسسات تطوعية أو رسمية. وكان طبيعياً إزاء النمو المتزايد لدور التنظيمات وتنامي التنظيمات كبيرة الحجم داخل المجتمع الحديث أن أصبحت سمة عامة له. وبدأت التنظيمات الحديثة تكتسب خصائص بيروقراطية ومهنية متخصصة تميزها عن التنظيمات التقليدية التي شهدتها الحضارات الإنسانية القديمة.

وعند علماء الاجتماع، بدأ إهتمام الرواد بدراسة التنظيم، من خلال رؤية شمولية ركزت علي دراسة تطور المجتمعات البشرية ومناقشة الأشكال التنظيمية الأكثر ملاءمة لكل مرحلة من مراحل هذا التطور. من هؤلاء الرواد، أوجست كونت، إميل دوركايم وهربرت سبنسر. إلا أن مجال الإهتمام عند علماء الاجتماع في دراستهم للتنظيم قد

تطور من خلال الإسهامات الرائدة لماكس فيبر، التي أحدثت ثورة تنظيمية من خلال تنميطه للسلطة وصياغته للنموذج المثالي للبيروقراطية. والنموذج يعتبر بمثابة أداة تحليلية تعين المشتغلين بمجال التنظيم علي دراسة وفهم الخصائص البيروقراطية. أيضاً كان هذا النموذج منهلاً انطلقت منه العديد من الدراسات الإمبيريقية. وفي الوقت ذاته، طورت نتائج تلك الدراسات الرؤي النظرية والأطر التصورية في دراسة التنظيم، حيث امتزجت النظرية بالبحث في هذا المجال.

إذا تفحصنا أدبيات علم الاجتماع التنظيمي لوجدنا جدلاً حول تعريف مفهوم التنظيم Organization، حيث تتباين التعريفات المرتبطة به، وما يترتب علي هذا التباين من حدوث بلبلة أو غموض في ذهن الدارسين عند استخداماتهم للتعريفات. لذا رأينا أن نناقش مفهوم التنظيم مع محاولة تصنيف تعريفاته بغرض المناقشة والتحليل فقط. ثم نخلص من هذه التعريفات إلي التعريف الذي نتبناه في هذا المؤلف.

تأسيساً علي ما سبق، نقسم موضوعات هذا الفصل إلي:

أولاً : أهمية دراسة التنظيمات.

١- الدور الحيوي للتنظيمات في المجتمع.

٢- التنظيم كيان اجتماعي.

٣- التنظيمات وبنية العمل في المجتمعات الحديثة.

٤- الرؤية السوسيولوچية للتنظيم.

٥- التنظيم والتغير الاجتماعي.

ثانياً: حول تعريف التنظيم.

١- التنظيم نسق اقتصادي (نسق مغلق).

٢- التنظيم نسق تعاوني.

٣- التنظيم نسق اقتصادي تعاوني.

٤- التنظيم نسق اجتماعي مفتوح.

٥- تعريف التنظيم من خلال خصائصه البنائية.

أولاً : أهمية دراسة التنظيمات :

يرجع إهتمامنا بدراسة التنظيمات لاعتبارات هامة نجملها في عدد من الموضوعات، ثم نعرض لكل منها بشئ من التفصيل دون الدخول في جدل يفضي بالحديث إلي الإطالة والاستغراق في جدليات لا تفيد القارئ بقدر ما تستهلكه من ذهنه ووقته.

١- الموضوع الأول : الدور الحيوي للتنظيمات في المجتمع.

تقوم التنظيمات داخل المجتمع بأدوار بالغة الأهمية والتعقيد بحيث تغطي كافة المستويات ابتداءً من الفرد مروراً بالأنساق ثم المجتمع وعلاقته بالمجتمعات الأخري ضمن ما يمكن تسميته بالنظام العالمي أو تحديداً بدور المجتمع داخل شبكة العلاقات الدولية.

من أيسر السبل لتفهم دور التنظيمات أن نطالع بنظرة فاحصة الجريدة اليومية كالأهرام القاهرية، ثم نحاول أن نجد مقالاً ما أو خبراً لا يتعامل مع التنظيمات. خذ مثلاً الصفحة الأولي التي تتناول أهم الأحداث الجارية علي الساحتين العالمية والمحلية. سوف تجد أبرز العناوين محادثات السلام في الشرق الأوسط، وأسعار النفط في الأسواق العالمية والحوار حول إتفاقية الجات، وما يماثل تلك الأحداث من أحداث أخري هامة. في الواقع ما نقرأه من خبر حول كل حدث من تلك الأحداث يمثل إتجاهات أو علاقات بين تنظيمات رسمية عالمية أو اقليمية أو محلية. ثم إذا ما إنتقلنا إلي الصفحات التالية من الجريدة اليومية نجد أنها تطالعنا بأخبار متخصصة في مجالات كالرياضة، والسياحة والسفر، والصحة والتغذية، إضافة للإعلانات المتنوعة وجميعها تخضع للتنظيمات الرسمية التي تقوم بدورها في جميع تلك المجالات. حتي الجريدة اليومية ذاتها تصدر عن مؤسسة أو تنظيم رسمي.

وإذا ما استثنينا من أخبار الجريدة اليومية ما يتصل بالإعلانات الفردية كبيع سيارة أو طلب وظائف، بيع أو شراء مسكن، سوف نجد أن ما يختص بالرسومات المتحركة وقصص الأطفال مثل «ميكي ماوس» «وإفتح يا سمسم» وغيرها من نشاطات تقوم بها تنظيمات رسمية، لا ينهض بمسئوليتها فرد أو مجموعة أفراد. لذلك نقول إن التنظيم يتغلغل في جميع نشاطات ومجالات المجتمع ويسود حياتنا اليومية.

(أ) الفرد والتنظيم :

يحتاج الإنسان منذ مولده للتنظيمات في قيده ضمن المواليد وإستخراج ما يفيد مفارقته للحياة عند وفاته. وعبر الفترة الزمنية المحددة لحياته لا غني له عن التنظيمات التي تدخلت في تثقيفه وتعليمه وتربيته إلي جانب أسرته، بل وأصبحت تنظيمات العمل مجال رزقه ومحط تطلعاته للترفيع الاجتماعي وتحقيق قدر كبير من الاستقرار في حياته العامة.

من الجوانب الهامة لعلاقة الفرد بالتنظيم ما يتصل بالتداعيات الايجابية لتلك العلاقة من حيث تنشئة الفرد تنظيمياً واكسابه معارف وخبرات ومهارات لم يسبق له أن خبرها قبل التحاقه بالتنظيم. وكانت تلك الجوانب منهلاً لإسهامات العديد من المشتغلين بالعلوم الاجتماعية مثل ميلڤن كوهن Melvin Kohen (١٩٧١)، ستدز تركل Studs Terkel (١٩٧٤)، ستانلي أرونوتيز Stanley Aronowitz (١٩٧٣) وغيرهم (Hall, 1977 : 13)

(ب) دور التنظيمات في تحديث المجتمع :

إذا قلنا إن المجتمعات المتقدمة الحديثة تتصف بمعدلات عالية من التغير الاجتماعي فإن أقوي مؤشراته الاعتماد المتزايد للمجتمعات علي التنظيمات الرسمية ودورها في مختلف نواحي النشاطات المجتمعية. إن تنامي أدوار التنظيمات الرسمية قد يستخدم كأداة تحليلية لإبراز التباين بين المجتمعات من حيث درجة الحداثة. إذ يمكن ترتيب المجتمعات الإنسانية - وفق التباين بينها من حيث عدد وطبيعة التنظيمات الرسمية ووظائفها الأساسية في كل مجتمع - وذلك علي متصل Continuum يقع علي طرفه الأول المجتمعات التقليدية التي يتولي أفرادها أداء مختلف الوظائف في ظل إطار المعايير والقيم لمجتمعات ما قبل التحديث. وعلي الطرف الثاني من المتصل تقع المجتمعات الأكثر حداثة التي تعتمد اعتماداً أساسياً علي التنظيمات الرسمية في تولي الوظائف وأداء الأدوار المجتمعية الرئيسية في عمليات مستمرة تخضع في الوقت ذاته لنظم عقلية.

ومنذ أوائل القرن العشرين بدأت التنظيمات البيروقراطية الحديثة في الظهور داخل المجال الصناعي بداية ثم انتشرت بعد ذلك في مختلف مجالات النشاط الأخري. ومع تنامي حجم التنظيمات الرسمية إزداد اكتسابها للخصائص البيروقراطية وأصبحت

عملية اكتساب الخصائص البيروقراطية Bureaucratization (التبقرط) أهم عمليات التحديث. ثم انتقلت تجربة التنظيمات الحديثة من الدول الأوروبية مصدر نشأتها- إلي سائر بلدان العالم لتكتسب تلك العملية صفة العالمية ولتصبح في الوقت ذاته المقوم الأساسي لعمليات التحديث داخل أي مجتمع إنساني بصرف النظر عن مدي تقدمه أو تخلفه. (أحمد زايد، وإعتماد علام، ١٩٩٢ : ١١٠ ، ١١١).

وإذا انتقلنا من عالمية دور التنظيمات في عملية التحديث إلي المستوي القومي أو النظام السياسي للمجتمع سوف يبرز لنا تفرد التنظيمات بأدوار بالغة الأهمية. فيذكر جيمس س. كولمان James S. Coleman (١٩٧٤)، أن التنظيمات الحديثة كيانات ذات شرعية تضمنها الدولة. فكما تسن الدولة للأفراد مجموعة من الحقوق والواجبات فإنها تحدد أيضاً الحقوق والواجبات للتنظيمات الرسمية داخل المجتمع. ولما كان النمو التنظيمي مقياس النجاح، فمع إزدياده تكتسب تلك التنظيمات سلطة وقوة داخل الدولة. (Hall, 1977 : 8) حتي في المجتمعات التي لا تحقق نمواً اقتصادياً، يحدث النمو التنظيمي بصورة غير متوازنة حيث يتم النمو التنظيمي في قطاع اقتصادي معين علي حساب قطاع اقتصادي آخر.

(جـ) التنظيمات والعلاقات الدولية :

علي المستوي الدولي، تحكم العلاقات بين الدول تنظيمات رسمية متنوعة تجارية وسياسية وإعلامية وغيرها مما يصبغ الدور التنظيمي بالصبغة التعددية والمتداخلة في آن واحد. حيث يصعب الفصل بين العلاقات السياسية والعلاقات الاقتصادية إذ يمثلان وجهين لعملة واحدة في ظل النظام العالمي الجديد. وإلي جانب التنظيمات الرسمية التي تحكم العلاقات الدولية كهيئة الأمم المتحدة، ومجلس الأمن الدولي توجد تنظيمات أخري لا تكتسب الشرعية الدولية كمنظمات الارهاب الدولي وفي مقدمتها المافيا التي تمارس ادواراً لا يمكن إغفال تأثيراتها في استقرار الاقتصاد العالمي واستتباب الأمن علي مستوي المجتمعات (Hall, 1977 : 5).

ويزداد دور التنظيمات تعاظماً في العلاقات الدولية بعد الحرب العالمية الثانية وحين أصبحت هناك ظاهرة عامة كونية تعرف بالتدويل السريع للحياة الاقتصادية في كل مجتمع. ومع تنامي تلك الظاهرة. بفضل الثورة العلمية والتقنين والثورة التي حدثت في قوي الإنتاج، حدثت تحولات جوهرية في تقسيم العمل الدولي فأصبح النظام

الرأسمالي العالمي يتخطي القوميات، وتمثل ذلك بظهور الشركات عابرة القومية. ويعتبر هذا النمط التنظيمي نتاجاً للقوانين الأساسية للتطور الرأسمالي في حقبته الراهنة. وإلي جانب الشركات/ التنظيمات عابرة القومية المعبرة عن إلغاء العزلة القومية، ظهرت تنظيمات أكثر تعقيداً تمثل صورة ثانية للتكتل أو التكامل الدولي (محمد السيد سعيد، ١٩٨٦ : ٩، فؤاد مرسي، ١٩٩٠ : ١١٤ ، ١٤٥).

وتتباين أدوار التنظيمات عابرة القومية من حيث قوة التأثير في النظام السياسي والسوق الاقتصادي تبعاً للتمييز في علاقة الإعتماد المتبادل بين الأطراف الأساسية داخل ظاهرة التدويل. فالعلاقة بين أقطاب الصناعة الحاليين علاقة متكافئة أما بين هؤلاء والمجتمعات النامية ضمن تقسيم العمل الدولي الراهن فالعلاقة غير متكافئة.

وعلي مستوي الدولة الأم، تلعب التنظيمات عابرة القومية أدواراً مؤثرة في الرأي العام من خلال قدرتها في التأثير علي أصوات الناخبين للمرشحين السياسيين وعلي المرشحين أنفسهم. لذلك نجد أن الكونجرس الأمريكي. علي سبيل المثال - يشكل أهم قناة للإتصال بين الحكومة ورجال الأعمال المؤثرين. وعلي إثر الإندماج القائم حالياً بين السلطة السياسية للحكومات والسلطة الاقتصادية لتنظيمات العمل الكبيرة، تحولت مفهومات ونماذج مثل نموذج الدولة التعددية فلم يعد يلقي إتفاقاً بين جمهرة العلماء الغربيين. وأصبح النموذج الأكثر واقعية للدولة المتقدمة هو ما يطلق عليه دولة المؤسسات Corporate State (محمد السيد سعيد : ١٩٨٦ : ٧٧).

٢- الموضوع الثاني : التنظيم كيان اجتماعي :

يتفق علماء الاجتماع علي صعوبة دراسة السلوك التنظيمي وعدم وجود وسيلة مبسطة أو يسيرة يمكن بواسطتها فهم مختلف جوانب هذا السلوك. ويرجعون أسباب ذلك القصور إلي تحول التنظيمات الحديثة إلي نمط أكثر تعقيداً وأن معظم العوامل المسببة لهذا التعقيد هي ذاتها التي تعقد النسيج الكلي للمجتمع. ويأتي في مقدمة تلك العوامل مايلي :

(أ) تحرر الفرد من السياسات والفلسفات الاجتماعية التي تنتهجها المجتمعات المتقدمة.

(ب) الفهم المتنامي والمتعمق لطبيعة التعاون البشري.

(جـ) التنامي في الأهداف التنظيمية.

(د) الإتجاه المتزايد نحو التخصصية في أداء الواجبات والمهام التنظيمية.

فالتنظيم ككيان اجتماعي يتضمن جميع أنماط الصراع وفرص المشاركة والتعاون التي توجد داخل البنية الكلية للمجتمع. ويري سيلزنيك Selznick أنه يجب دراسة التنظيمات باعتبارها مجتمعات محلية طبيعية Natural Communities، تتعرض لجميع أشكال المؤثرات والضغوط والتحيزات التي يتعرض لها المجتمع. ولا تعتبر البنية الرسمية للسلطة وعلاقتها كافية عند وصف التنظيم. (Pfiffner and Sherwood, 1960 : 13 - 15). فإلي جانب العلاقات الوظيفية الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم توجد شبكة من العلاقات الاجتماعية التلقائية بين أفراد مختلفين من حيث المستوي التعليمي والخلفية الثقافية. وهذا النمط من العلاقات كان - ولايزال - مجالاً للقياس من قبل علماء العلوم الاجتماعية المهتمين بدراسة التنظيم. ومن الرواد الأوائل في قياس العلاقات المباشرة بين الأفراد، مورينو J. L. Moreno ومقياسه السوسيومتري Sociometric. وقد جاء بعد مورينو علماء عديدون مثل فرد ماساريك Fred Massarik، روبرت تاننباوم R. Tannenbaum، موري كاهان Murray Kahane، إرفنج وشلر Irving Waschler وذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين (Pfiffner and Sherwood, 1961 : 21).

ومن ثم فإن صعوبة دراسة السلوك التنظيمي تتداخل معها صعوبات أخري تواجه دراسة بنية القوة والترفيع الوظيفي وصولاً إلي محاولة دراسة البنية الاجتماعية الكلية للتنظيم. ورغم مايحظي به تراث علم الاجتماع التنظيمي من دراسات للبنية التنظيمية لايزال هناك الكثير من خباياها التي لم تكشف عنها الدراسات بعد. وإذا ماحاولنا تفحص الدراسات الميدانية الهامة التي اهتمت بهذا الجانب مثل دراستي جوان وودوارد J. Woodward عامي ١٩٥٨، ١٩٦٥، ودراسة سيمونز وآخرين Simmons et al. ١٩٦٨ دراسة ستوبفورد Stopford(١٩٦٢)، ودراسة شور Shor سوف نجد أنها تناولت جانباً بنائياً معيناً من البنية الكلية للتنظيم. فعلي سبيل المثال، نجد أن الدراسة التي أجرتها وودوارد في عام ١٩٥٨ اقتصرت علي كشف العلاقة بين نسق الإنتاج والبنية الإدارية، في حين أسفرت دراسة وودوارد عام ١٩٦٥ عن وجود مؤشرين هامين للبنية التنظيمية هما: التقانة والإنتاج. (Weinshall, 1976 : 977)

٣- الموضوع الثالث : التنظيمات وبنية العمل في المجتمعات الحديثة.

كان من أهم تداعيات عمليات التصنيع في المجتمعات الأوروبية خلال فترة ما بعد الثورة الصناعية، اكتساب سوق العمل الصفة التنظيمية. حيث انخرط معظم أفراد القوي العاملة في تنظيمات رسمية صناعية وفي تنظيمات أخري تدافع عن مصالحهم كالنقابات العمالية بأشكالها المختلفة. ومع استمرار تنامي التنظيمات عدداً وحجماً في سوق العمل باتت تمثل ركيزة أساسية للعمل ومصدراً لامتصاص الحجم الأكبر من قوة العمل البشرية. ويشير إلي هذه الظاهرة دروكر Drucker (١٩٦٨)، وتوسكي Tausky (١٩٧٠) من خلال تناولهما للتنشئة التنظيمية أو المهنية. إذ ذكر دوركر أن حوالي (٩٠٪) من قوة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل عمالة تنظيمية. وتأخذ تلك الظاهرة في التوسع والانتشار بحيث شملت مختلف المجتمعات المتقدمة التي تأخذ حالياً بأسباب التحديث. (Maanen, 1976 : 67).

لذلك يري علماء اجتماع العمل أن التنظيمات تمثل الركيزة الأساسية فضلاً عن كونها القاعدة العريضة للعمل داخل المجتمع المعاصر. كما تقوم التنظيمات بدور أساسي في إعادة ترتيب الأفراد علي سلم التدرج الاجتماعي/ المهني للمجتمع. فضلاً عن الدور المباشر للتنظيمات في تشكل حياة الأفراد وعلاقاتهم داخل المجتمع من جراء عملية التنشئة التنظيمية والسلوك طبقاً لقواعد ولوائح رسمية وتحديد مستوي العلاقات بين الأفراد عبر التسلسل الهرمي للسلطة Heirarchy داخل التنظيمات الرسمية (Hall, 1986 : 282).

٤- الموضوع الرابع : الرؤية السوسيولوچية للتنظيم.

لو حاولنا أن نفاضل بين فروع علم الاجتماع من حيث كم وتطور الرؤية النظرية والدراسات الميدانية، سوف نجد أن التنظيمات تحتل الصدارة، إضافة إلي وجود صلة قوية بينها وبين النظرية الاجتماعية. وتتمثل تلك الصلة في إسهامات ماكس ڤيبر Max Weber الرائدة في دراسة البيروقراطية.(Collins, 1975 : 286). كما يتفرد علم الاجتماع التنظيمي بامتزاج متزامن في تطوره بين النظرية والدراسة الإمبيريقية. وتؤدي تلك الخاصية إلي إثراء النظرية الاجتماعية بعامة ودورها في دراسة التنظيمات بخاصة إذا سلمنا بالقضايا الاجتماعية التالية:

(أ) أن تحليل التنظيمات سواء داخلياً من حيث البنية والعمليات أو خارجياً باعتبار التنظيم وحدة التحليل يمثل أفضل الوسائل المجدية لتقديم تفسيرات سببية للظواهر والعمليات الإجتماعية كالتدرج والتعليم والإنحراف والتغير الإجتماعي علي مستوي المجتمع. وذلك من منطلق إفتراض نظري من جانب علماء الإجتماع مفادة أن ما تتعرض له البنية التنظيمية يماثل تماماً ماتتعرض له البنية الإجتماعية للمجتمع الذي يحتوي التنظيمات داخله. (Azumi and Hage . 1972 : 26 , Collins, 1975: 286)

(ب) الدور المتميز للإسهامات في مجال التنظيمات في إثراء النقاش الجدلي بين علماء الاجتماع عند التمييز بين الأنشطة المخططة Planned activities والأنشطة التلقائية Spontaneous activities. حيث تعتبر هذه القضية أهم القضايا الأساسية التي تهتم بها النظرية الاجتماعية، نظراً لأنها تفضي إلي قضايا أخري لا تقل عنها أهمية مثل السلطة Authority. حيث نجد من خلال إسهامات علماء الاجتماع تداخلاً بين مفهوم السلطة وتخطيط الأنشطة الاجتماعية. (Smelser, 1973 : 23 - 24).

ومنهجياً، نجد أن قضية التوازن بين العناصر العقلية أو الرشيدة Rational elements والعناصر غير الرشيدة Non-rational للسلوك الإنساني تمثل أهم القضايا للحياة العصرية والأفكار المرتبطة بها. كما تمثل في الوقت ذاته جوهر النظرية التنظيمية والتي تدور حولها إسهامات علماء الاجتماع التنظيمي. ويتجلي في هذا الصدد الإسهام الرائع لماكس ڤيبر فيما يختص بالسلطة وأنماطها الثلاثة : التقليدية Traditional authority، والسلطة الكارزمية Charismatic authority، ثم النمط البيروقراطي للسلطة الذي يرتكز علي العناصر الرشيدة للسلطة Rational authority

ويأتي في عقب إسهامات ماكس ڤيبر وانطلاقاً من إطارها الأساسي من يهتم بالقضية ذاتها مثل شيستر برنارد Ch. Bernard ، سيلزنيك Selznick، تالكوت بارسونز T. Parsons، مارش وسيمون March and Simon، هيرشمان، ولندبلن Hirschman and Lindblen، وليفين، ووايت Levine and White. (Etzioni, 1969 : 1 - 3)

(جـ) الدور الحيوي للدراسات التنظيمية في إضفاء المزيد من الضوء علي جوانب من قضايا اجتماعية هامة مثل الجماعات الإنسانية وديناميايتها الداخلية، لم تقطع فيها النظرية الاجتماعية برؤية واضحة حول حدود كل جماعة ووضع تعريف شامل لها. في هذا الصدد تثير إسهامات علماء التنظيم الاجتماعي العديد من القضايا حول تحديد مفهوم الجماعة من خلال مناقشاتهم المستفيضة حول مفهوم التنظيم ومدي تطابقه مع تعريف الشركة Company، والمؤسسة Institution. واستطاعت نظريات ودراسات التنظيم أن تبرز عدداً من المؤشرات الدالة علي وجود اختلاف بينها من جهة وبينها وبين الجماعة من جهة ثانية. وافترض علماء الاجتماع وقوع أنماط الجماعات المختلفة علي متصل Continuum وأن تحول أي نمط منها للنمط الذي يليه يتطلب توفر شروط معينة.

إضافة لما سبق، يمكن القول إن إسهامات ودراسات علماء الاجتماع التنظيمي للتنظيمات متعدية الجنسيات Multinational Organizations خلال السنوات القليلة الماضية، استطاعت أن تجيب علي سؤال هام للنظرية الاجتماعية مفادة ما الحد الذي يتوقف عنده التنظيم كشكل من أشكال الجماعات ليبدأ عنده المجتمع؟ (Azumi & Hage, 1972 : 9 and 10).

(د) لا تعتبر دراسة التنظيمات غاية في حد ذاتها. فاستخدام مدخل الفعل، Action approach علي سبيل المثال في تحليل التنظيمات يثير العديد من القضايا الأساسية في النظرية الاجتماعية ويقوي في الوقت ذاته من أواصر الصلة القائمة بين نظريات التنظيم ونظريات المجتمع خاصة فيما يتعلق بالاختلاف بين بنية التنظيم المركب Complex Organization وباقي الأنماط الأخري للبنية الاجتماعية.

وإذا قلنا ان إثراء نظرية التنظيم من قبل النظرية الاجتماعية واضح، ولا يتطلب تفصيلات ومناقشات. نجد من أبرز إسهاماتها استخدام مدخل البنائية الوظيفية Structural - Functional approach في دراسة التنظيمات. ففي المقابل، أدخلت نظرية التنظيم مداخل مستحدثة علي النظرية الاجتماعية. فمثلاً نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation School نهضت علي إسهامات علماء النفس. كما تعتبر مداخل النسق الاجتماعي - الفني Socio - Technical System Approaches ثمرة جهد علمي مشترك بين علماء النفس وعلماء الإقتصاد. كذلك

نهضت نظرية صنع القرار Decision Making Theory علي إسهامات علماء الإدارة. كما تتضمن نظرية التنظيم إسهامات علماء السلوك في مجال استخدام وتطبيق المقاييس Measurements علي عمليات التنظيم مثل مقياس وولاك وآخرين Wallack et al في قياس قيم العمل، ومقاييس الاغتراب والانتماء والتي من بينها مقاييس كانونجو Kanungo (١٩٧٩)، ويلكوف Wilcove (١٩٧٨)، وهولاند Holland (١٩٨٠). إضافة لكثير من المداخل النظرية التي يستخدمها علماء السلوك في دراسة التنظيمات مثل نظرية التوقع Expectancy Theory، ونظرية نمو الدوافع والرضا Growth Theory of Motivation and Satisfaction، ونموذج التسلسل الرئاسي لماسلو Maslow Hierarchical Model (١٩٤٣، ١٩٥٤) .(Cook etal., 1980, 74 : 75)

ولم يتوقف إثراء النظرية الاجتماعية عند إسهامات علماء العلوم الاجتماعية في دراسة التنظيمات، بل يسهم في هذا الإثراء تخصصات علمية أخري كالإحصاء مثل حقيبة الإحصاء للعلوم الاجتماعية SPSS، والرياضيات مثل النماذج الرياضية المحدثة في دراسة التنظيمات الرسمية Mathematical Models of Formal Organizations ، رغم ما أثير حولها من جدل وانتقادات حول جدواها داخل حيز التطبيق العملي بخاصة (Kazou, 1986, 71 : 96).

(هـ) ومن مجالات إهتمام علماء الاجتماع بالتنظيمات أشكال اللغة وعلاقتها بالحياة الاجتماعية وما يتصل بهذا الموضوع من مشكلات تتعلق بتنظيم الأسر، والمجتمعات المحلية والأنساق السياسية. ولذا كانت النظرية الاجتماعية في بداية إهتماماتها بالتنظيم تقليدية النزعة تركز علي أنماط خاصة من الحياة الاجتماعية. ثم من خلال الملاحظة الميدانية أمكن للنظرية الإجتماعية من خلال الممارسات العامة أن تفرق بين التنظيمات المركبة Complex Organization وما يمكن تعريفه بالتنظيمات الاجتماعية (Silverman, 1971: 8). ثم تطورت دراسة التنظيمات من جانب النظرية الاجتماعية وواكب ذلك زيادة في الأساس المعرفي حول التنظيم. وتطورت في الوقت ذاته منهجية تحليل التنظيمات باستخدام المداخل المقارنة والنسقية والكمية مما كان له أكبر الأثر في اتساع مجال الرؤية السوسيولوجية في دراسة التنظيمات المركبة.(Heydebrand, 1973 : 29). فبداية يمكن القول إن تجارب هاوثورن

Hawthorn Experiments قدمت مدخلا جديدا من طرق البحث عندما حددت اهدافه بالتركيز علي الفرد ودوره داخل العملية الإنتاجية وفي مواقع العمل (Macarov 65 : 1982).

أيضاً عندما نتابع تطور النظرية الاجتماعية في دراسة التنظيمات نجد أنها قامت في بادئ الأمر علي نموذج التنظيم الواحد من خلال دراسة الحالة والنظرة المتعمقة لعملياته الداخلية التي جذبت اليها إنتباه علماء الاجتماع. ومن المؤكد أنه مع تطور التنظيم حجماً وكيفاً وتنوعاً في الأدوار علي مختلف المستويات لم يعد منهج دراسة الحالة ملائماً لدراسة الأشكال العصرية والمركبة للتنظيمات التي تمثل شبكة داخل مجال الخدمات العامة، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، والتنظيمات الدولية التي لها فروع في مجتمعات كثيرة، والتنظيمات الاقتصادية ذات المداخل المتعددة والمركبة. فأصبحت الحاجة ماسة لاستخدام مناهج تصف العلاقات بين التنظيمات وعلاقتها بالبيئة المحيطة. فالتنظيم الذي يعمل في المجتمع الأمريكي يختلف من حيث خصائصه وعملياته وعلاقاته وفعالياته عن فرع التنظيم ذاته الموجود في مجتمع آخر سواء في أوروبا أو أفريقيا. إذ تؤثر العلاقات العرضية Lateral relationship بين التنظيمات والبيئة المحيطة علي عملياته وفعاليته. لذلك تطورت مناهج البحث في دراستها للتنظيمات وأصبح إستخدام المداخل المتعددة أو متداخلة التخصصات أفضل من الاعتماد علي مدخل متخصص بعينه. كما ظهرت عدة مداخل من تخصصات علمية متباينة في دراسة التنظيمات ترمي إلي دراسة كيفية تصميم وإدارة الإنساق التنظيمية والعلاقات بينها داخل مجال النشاط الواحد أو بين التنظيمات مختلفة النشاط علي المستوي الإقليمي والدولي. حيث تتصارع القيم، وتداعيات ذلك سلبياً علي البنية التنظيمية وهذا ما قد أشار إليه سابقاً كل من ماكس ڤيبر، بيتر بلاو P. Blau، وسيلزنيك Selznick. (Evan, 1978 : 11, Etzioni, 1969 : 339).

٥- الموضوع الخامس : التنظيم والتغير الاجتماعي.

كما ألمحنا سالفاً - يمثل التنظيم جوهر عملية التغير الاجتماعي وأهم مصادره. وإذا حاولنا تحليل العلاقة بين التنظيم والتغير الاجتماعي، فيمكن أن نصنفها إلي مستويين أساسين : أولهما العلاقة بينهما علي مستوي المجتمع وذلك من منظور علاقة التنظيم بالبنية الاجتماعية للمجتمع، وثانيهما العلاقة الممتدة تاريخياً بينهما

علي المستوي العالمي. ولعل استقراء تاريخ الصراعات والعنف يبرز كثيراً من المؤشرات الايجابية الدالة علي العلاقة القوية بين التنظيم والتغير الاجتماعي، ومدي تأثير الأول في الثاني بخاصة. وهذا ما سنحاول الآن التركيز علي مناقشته بإيجاز.

إن العلاقة بين التنظيم والتغير الإجتماعي علي مستوي المجتمع تأخذ بعدين اساسين من منظور تأثير الأول علي الثاني:

(١) البعد الأول : دور التنظيم في إعاقة التغير الإجتماعي.

هناك من المؤشرات ما تدل علي وجود مقاومة كبيرة من جانب التنظيمات للتغير الاجتماعي لأنها ذات طبيعة تقليدية محافظة مقاومة للتغير. فتقاوم التنظيمات التغير أو إدخال أي أنماط جديدة علي العمليات الأساسية. وأوضح مثال لذلك مقاومة التنظيم لأي فكر يدعو للتجديد Innovation أو الإبداع Creativity. فلو حاول أي فرد إدخال أي تجديد علي محيط الجامعة أو تغيير أساليب استقبال المرضي بالمستشفيات، أو محاولة إيقاف برنامج من البرامج الحكومية سوف يواجه الداعي للتجديد بمقاومة شديدة ورفض مباشر من قبل التنظيمات (Hall, 1977 : 333). وهذه قضية يدور حولها الكثير من الجدل بين الباحثين ولسنا الآن بصدد الخوض في ساحته. إلا أن ما يمكن قوله في هذا الصدد، إن التنظيم أشد مقاومة إزاء أية محاولة للتغير تفرض عليه من البيئة الخارجية، ومن الدراسات الرائدة في إبراز هذا البعد في علاقة التنظيم بالتغير الاجتماعي، دراسة سيمور ليبست Seymour M. Lipset (١٩٥٠) في سسكاتشوان Saskatchewan بكندا. (Hall, 1977, 346).

(٢) البعد الثاني : التنظيم مصدر رئيسي للتغير الاجتماعي

يتصف التنظيم بطبيعة إزدواجية في علاقته بالتغير الاجتماعي. فإذا كان التنظيم يقاوم التغير فإنه، من جهة أخري، يحفز التغير الاجتماعي ويدعمه.

ويتمثل الافتراض الرئيسي الذي يقوم عليه البعد الثاني في أنه كلما ازدادت الكثافة التنظيمية للمجتمع ازدادت سرعة وكثافة عملية التغير الاجتماعي. وأن كل قرار مرغوب يتم إتخاذه من جانب التنظيم يؤدي إلي برامج تؤثر بشكل واضح في المجتمع. وحينما تؤسس هيئة حكومية للقيام ببرامج جديدة تصبح بدورها مصدراً للتغير الاجتماعي. ومن أوائل الدراسات الميدانية وأشهرها دلالة علي دور التنظيم

در للتغير دراسة فيليب سيلزنيك Ph. Selznick (١٩٤٩) للسلطة في منظمة
ي فالي Tennessee Valley Authority (TVA) خلال سنوات تأسيسها. كما
ـ تلك الدراسة الهامة ضمن الدراسات التي تتناول بالتحليل تأثير البيئة علي
يم.

لي صعيد آخر، لو إتخذنا التاريخ منطلقاً في تناول العلاقة بين التنظيم والتغير
ـماعي عالمياً، يمكن أن نستقي من المعطيات التاريخية مؤشرات عامة تدل علي
الفاعل للتنظيم في إحداث التغير الإجتماعي علي النحو التالي :

ن المادة التاريخية المتاحة أمامنا سواء من المدرسة التاريخية الألمانية في أواخر
ن التاسع عشر - والتي إستقي منها ماكس ڤيبر توجهاته الرئيسية - أو من
ـامات علماء التطورية والنظريات الدائرية في تفسير التغير عند تُوينْبي
Toyn، سوروكين Sorokin، وشبنجلر Spengler تضع أمامنا المؤشرات الهامة
ـة: (Collins 1975 : 402)

أ) لا يعتبر التنظيم وليد الثورة الصناعية التي قامت في أوروبا بل يضرب
ـره في أعماق التاريخ حيث عرفت مجتمعات الشرق الأوسط التنظيمات في عام
٦ قبل الميلاد. وبعد ذلك ظهرت التنظيمات في أوروبا وآسيا الوسطي في حوالي
٤٠٠٠ قبل الميلاد ثم في الصين والمكسيك في عام ٢٥٠٠ قبل الميلاد. خلال تلك
ة كانت المجتمعات المحلية تنظيمية وتعرف بمجتمعات الأسرة Family Societies
ن انتساب الأبناء والبنات بداخلها لعائلة الأم حيث كان للمرأة الدور الأول
ـاسي في نشاطات الزراعة. في هذه الفترة ارتبطت الطقوس الدينية بخصوبة
ن الزراعية. ومن خلال دور تنظيمات الأسرة حدثت تحولات كبيرة في طبيعة الحياة
تماعية والأنشطة الاقتصادية بتربية الحيوانات واحتراف الصيد للمرة الأولي في
خ البشرية.

ب) في كثير من المجتمعات التاريخية ظهرت التنظيمات البيروقراطية التي
ـ تتصف بالمركزية «الأوليجاركية»، من جانب الملوك الذين أرادوا تأسيس حكمهم
ركائز الاقطاع والارستوقراطية، بهدف إستغلال التنظيمات في فرض السيطرة
الموارد الإنتاجية (Etzioni, 1969: 305). فمن خلال فك رموز البرديات
ـصوص المصرية القديمة التي عثر عليها في شبه جزيرة سيناء، يستنتج المهتمون

بالآثار أن العمالة الحرفية شغلت عدداً من الوظائف داخل التنظيم البيروقراطي للدولة المصرية. فبعد اختراع فن الكتابة، أنشأت الدولة المصرية جهازاً بيروقراطياً ضخماً بهدف تنظيم جباية الضرائب والقيام بإحصائيات دورية لمساحة الأرض المنزرعة وحصر عدد العاملين المصريين في القطاعين الزراعي والحرفي. وكان نمط السلطة للتنظيم البيروقراطي قريب الشبه «للاوليجاركية». حيث تحكمت طبقة الصفوة بشكل سافر في كل مقدرات المجتمع المصري وانساقه الفرعية. كما تم تحديد المراكز والأوضاع الاجتماعية لكل فئة وفرد داخل المجتمع. وارتبطت سياسة الثواب والعقاب بالمراكز والأوضاع الاجتماعية. (إعتماد علام، ١٩٩١ : ٧٦).

(جـ) إن أكثر المجتمعات (قبل الصناعة) استقراراً تلك التي اتصفت بأعلي تنظيم بيروقراطي مثل الامبراطورية الرومانية التي سيطرت علي مناطق غرب البحر الأبيض المتوسط حوالي ٥٠٠ عام. والمثال الثاني استمرار حكم المملكة المملوكة التركية البيروقراطية في مصر حوالي ٣٥٠ عاماً متواصلة (Collins, 1975, 413).

ثانياً : حول تعريف التنظيم :

لعل ما يدفعنا إلي الحاجة لتصنيف تعريفات التنظيم أمرين نراهما علي درجة عالية من الأهمية للمهتمين والدارسين لعلم الاجتماع التنظيمي. يتمثل الأمر الأول فيما يعكسه تطور تعريفات التنظيم من تطور مقابل في دراسته من جانب النظرية الاجتماعية. وهذا ما سوف نعرض له تفصيلاً في الباب الثاني من هذا المؤلف. ويتمثل الأمر الثاني فيما يتصف به تراث دراسة التنظيمات من خلط واضح وتداخل ملموس بين التصورات والرؤي العلمية في تناولها لتعريف التنظيم وما يرتبط به من مفهومات كالتنظيم الاجتماعي Social Organization، والمؤسسة Institution، والتنظيمات الكبيرة / الصغيرة الحجم Large / Small - Scale Organizations، والتنظيمات البيروقراطية Bureaueratic Organizations. وماينبثق من مضمون تلك المفهومات من تعريفات أكثر تحديداً وتخصيصاً، ودخول علماء اجتماع التنظيم في جدل مثمر حول تنميط التنظيمات Typologies وأسسه التي يقوم عليها التمييز بين التنظيم البيروقراطي والتنظيم غير البيروقراطي Non bureaucratic Organizations، وبين ما يندرج تحت أسس التنميط كتنظيم والذي لا يندرج من انساق ووحدات اجتماعية مختلفة.

من الوجهة التحليلية، يمكن تصنيف تعريفات التنظيم إلي خمس مجموعات:

١- التنظيم نسق اقتصادي ونسق اجتماعي.

تركز المجموعة الأولي من التعريفات علي الجوانب الرسمية للتنظيم. كما تغفل في مضمونها العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة Environment المحيطة به. من ثم قامت تلك التعريفات علي الرؤية المجردة للتنظيم كنسق مغلق Closed system، لا يتعرض لضغوط ومؤثرات خارجية. من تعريفات هذه المجموعة تعريف ماكس ڤيبر. وسوف نطلق علي تلك التعريفات «التعريفات الكلاسيكية للتنظيم».

نستهل المناقشة بالقول إن التعريفات الكلاسيكية للتنظيم انطلقت من خلاصة أفكار محورية لثلاث نظريات تقليدية هي نظرية الإدارة، النظرية البنائية، وجوانب من النظرية الاقتصادية. من ثم اقتصرت رؤية التنظيم كنسق مغلق باعتباره أداة An instrument صُمّمت لتحقق أهدافاً واضحة ومحددة. وأن تكون الترتيبات التنظيمية ومستويات إتخاذ القرار ومباشرة تنفيذه موجهة بشكل كلي نحو إنجاز الأهداف. ولا يتأتي ذلك إلا إذا كان التنظيم - كأداة - متصفاً بالترشيد Rationalization.

تأسيساً علي ذلك، تقوم رؤية التنظيم كنسق مغلق ليس لكون طبيعته منغلقة بل ينسحب الانغلاق علي تعظيم الجوانب الرشيدة التي تحقق الربط القوي بين الوسائل والغايات. (Hall, 1977 : 49) ولكي يتصف التنظيم بالترشيد من الوجهة النظرية البحتة - فمن الضروري عدم تعرض التنظيم للمؤثرات الخارجية وهذا مالا يحدث في الواقع. بالأضافة لذلك نخلص إلي أن تعريف ماكس ڤيبر للتنظيم من خلال نموذجه المثالي للبيروقراطية Weber's Ideal Model of Bureaucracy يعتبر المعين الأساسي الذي نهلت منه باقي التعريفات الكلاسيكية.

يعرف ماكس ڤيبر التنظيم بالجماعة المتضامنة Corporate Group التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم علي قواعد منظمة تحدد شروط العضوية. كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري - Admi nistrative Staff (Hall, 1977 : 18)

يتضمن تعريف التنظيم عند ماكس ڤيبر عدداً من العناصر الأساسية التي تعتبر

قـامت عليـهـا غـالبـيـة التـعـريفـات التي تناولت التنظيم بعـد ذلك. والعناصـر
ية هي:

فاعل الفرد مع التنظيم كما لا تتصف العلاقات بين الأفراد بالعشوائية. بل توجد
ضوابط تحكم تلك العلاقات وتضع شروط الالتحاق بالجماعة المتضامنة.

جود ضـوابط أو قـواعـد تقـوم عليـهـا العـضـوية للجـمـاعـة المتـضـامنة، وخـضـوع
لأفراد لعملية إنتقاء وفق شروط معينة لخدمة أهداف التنظيم.

وجود حدود واضحة للجماعة المتضامنة.

وجـود نـظام ملزم يمكن علي أسـاسـه التـمـيـيـز بين الـشكل التـنظيـمي وغـيـره من
الأشكال الاجتماعية الأخري.

خضوع بنية التـفاعل للتنظيم ذاته، لذلك فلا تبدو أنماطه بسيطة في مكوناتها.
ويتـضـمن ذلك العـنصـر تصـوراً لما يحـتـويه التـنظيـم من تدرج هرمي للسلطة،
وتقسيم تخصصي للعمل وتأثير الأثنين في طرق أداء الوظائف والمهام التنظيمية

قـيـام أفـراد مـعـينين بإصدار الأوامـر والتـعليـمـات من خـلال مناصـبـهم الرئاسـيـة
الوظيـفـيـة داخل التنظيم مع اسـتـخدامـهم للسلطة التي تكفل قـيـام باقي الأفـراد
بإتباع وتنفيذ الأوامر بما يخدم أهداف التنظيم.

يما يختص بفكرة الجماعـة المتضامنة، يمكن القـول إن مـاكس ڤـيـبر أضـفي عليـهـا
تين هامتين هما:

إتصـاف العـلاقـات داخل الجـمـاعـة بالتـرابط Associative وأنهـا ليـست عـلاقـات
اجتماعية بسيطة Communal. وتميز هذه الخاصيـة النمط التنظيـمي عن سـائر
الأنماط أو الأشكال الاجـتـمـاعـيـة الأخـري - كـالأسـرة - التي قـد تتـصف ببـعض
خصائص الجماعة المتضامنة.

ا تصميم التنظيم ليصبح شيئاً له قيمة كبري ويسعي لتحقيق أهداف معينة،
ويسمو في الوقت ذاته بحياة أفراده. (Hall, 1977, 18 and 19)

تعريفات التنظيم كنسق مغلق.

أظهرت نتائج عدد من الدراسات الميدانية كدراسات لويد وارنر Llyod Warner
دراسـات أودي Udy، التي قـامت علي جمع بيـانات حـول الأداء التنظيـمي داخل

دولة غير صناعية، ونتائج دراسة حديثة للتنظيمات قام بها ريتشارد هال Richard I علي التنظيمات في الولايات المتحدة الأمريكية، قصور التعريفات تناولت التنظيم كنسق مغلق يتولي حل معظم مشكلاته داخلياً. وعبر ثمبسون Thomp عن ذلك القصور بأن التنظيمات لا يمكن أن تتفادي تأثير العوامل ية، حتي وإن استطاعت التحكم في بعض منها. وعندما يستجيب التنظيم لكل ض تلك العوامل فإنه يتحرك بعيداً عن نموذج الترشيد الخالص Pure Rational Mc الذي قام عليه تعريف التنظيم كنسق مغلق. (Hall, 1977 : 53)

ن الإنتقادات الهامة التي واجهت التعريفات الكلاسيكية للتنظيم كنسق مغلق صارها علي الجوانب الرشيدة للسلوك الإنساني مع إغفال واضح للجوانب غير يدة. وذلك نظراً لقيام تلك التعريفات علي رؤية اقتصادية محضة إتخذت من ط المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر ومن بعض إفتراضات النظرية لاسيكية للإدارة وعلي رأسها إسهامات تيلور Taylor منطلقاً أساساً في وضع ور مثالي غير واقعي للفعل الاجتماعي دون أن نضع محددات لطاقاته في حل كلات التي تواجه التنظيم (إعتماد علام، ١٩٧٤، ٩٠).

ومن ثم يبرز في مجال نقد تعريفات التنظيم كنسق مغلق إغفالها للعلاقة المتبادلة التنظيم والبيئة وتعامله كنسق مستقل قادر علي حل معظم مشكلاته الذاتية. ف يمكن قبول فكرة إستقلالية التنظيم بينما يتطلب بالضرورة لبقائه وإستمرار يق أهدافه مدخلات Inputs من البيئة الخارجية ثم يحولها من خلال عملياته خلية إلي مخرجات Outputs يصدرها للبيئة مرة أخري لإستغلالها والاستفادة ا، ثم يستفيد التنظيم منها مرة ثانية عند التزود بمدخلات جديدة. وهكذا تكون لاقة بين التنظيم والبيئة أشبه بالدورة المغلقة Closed Cycle.

ويتمثل الانتقاد الاخير للتعريفات الكلاسيكية للتنظيم كنسق مغلق في إغفاله سة التنظيم كنسق اجتماعي Social System. وقد جاء هذا الإغفال مترتباً علي ال التعريفات الإهتمام بالفرد، الذي كان موضوع إهتمام فيما بعد في إسهامات مس مارش James March، وهربرت سيمون Herbert Simon اللذين كان لهما ادة في هذا الصدد (Hall, 1977 : 53).

نظيم نسق تعاوني.

المجموعة الثانية من تعريفات التنظيم علي الجوانب غير الرسمية حيث من رؤية التنظيم كنسق تعاوني يقوم علي تحقيق التوازن بين جهود أعضاء ومشاركتهم في تحقيق الهدف التنظيمي. ومن أمثلة هذه التعريفات، تعريف رنارد Chester Bernard (١٩٣٨).

ـ شستر برنارد التنظيم بالنسق التعاوني Cooperative System المتوازن بض علي جهود متسقة وواعية من جانب الأفراد تقوم عليها المشاركة فيما صد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف. وأن تتحقق المشاركة علي أساس لأفراد ورغبتهم الذاتية. وأن يتصف النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معاً نب الأول، وصنع القرار داخل النسق في الجانب الثاني. كما تعتبر الإتصالات Communic عملية بالغة الأهمية لضمان استمرار التنظيم وإتصافه بالفعالية ـية Organizational Effectiveness (إعتماد علام، ١٩٧٤ : ٥٠، Blau, (1968

ـكز التعريف السابق للتنظيم عند برنارد علي العناصر التالية التي يراها ة لوجود التنظيم:

نجاز هدف أو مجموعة أهداف عامة من جانب التنظيم.

جود أشخاص -كأعضاء للتنظيم- لديهم القدرة علي تحقيق الإتصال بين بعضهم ببعض.

ـفر الرغبة لدي الأفراد المشاركين - كأعضاء في التنظيم - للأداء المشترك التعاون في أداء العمل أو الواجب التنظيمي.

ـية صنع القرار - كأحد طرفي معادلة تحقيق توازن النسق - تنقسم عند برنارد ـي نمطين أولهما القرارات التنظيمية Organizational Decisions الممثلة القواعد واللوائح الرسمية ، وثانيهما القرارات الشخصية Personal Decision التي لا يمكن إتصافها بالتفويض Delegation كشأن القرارات لتنظيمية. كما يكون نطاق القرارات الشخصية داخل التنظيم محدوداً جداً يلزم لإتخاذها توفر درجة عالية من التدريب والخبرة الطويلة في مجال العمل دي صاحب القرار.

عندما نقارن تعريف التنظيم عند شستر برنارد بتعريفه عند ماكس ڤيبر نخلص إلي الآتي:

(١) الإتفاق الواضح بين التعريفين في الكثير من العناصر المشتركة كتحقيق الأهداف، وإتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.

(٢) وجود اختلاف بين التعريفين من حيث مجال الإهتمام والرؤية النظرية. فبينما يركز ماكس ڤيبر علي النسق، يعطي شستر برنارد معظم إهتمامه لأعضاء التنظيم، ودور الفرد لأنه الذي يقيم الإتصالات، وهو الذي يتم تحفيزه للأداء وتولي مسئولية إتخاذ القرار وتنفيذه من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

(٣) من المنظور البنائي، وجود اختلاف في الرؤية التحليلية للبنية التنظيمية بين ڤيبر وبرنارد. إذ نجد أن الأول ركز إهتمامه علي التقسيم النمطي للواجبات والضبط الرشيد للأداء والسلطة. وذكر ڤيبر أن البنية التنظيمية تأخذ ثلاثة أشكال من السلطة وهي السلطة التقليدية، والسلطة الملهمة، والسلطة البيروقراطية وتسمي بالسلطة القانونية الرشيدة.

من جهة أخري، اهتم برنارد بالجوانب غير الرشيدة في الأداء والدافعية للسلوك وكيف يستطيع أن يتولد لدي الفرد الحافز والدافعية للمشاركة والإذعان في الأداء.

٣- التنظيم نسق اقتصادي تعاوني.

أما المجموعة الثالثة من تعريفات التنظيم، فقد اهتمت بالجوانب الرسمية وغير الرسمية للتنظيم مع الإشارة إلي تأثير العوامل البيئية علي التنظيم.

وقد وقع اختيارنا خصيصاً علي تعريف التنظيم عند فيليب سيلزنيك لأنه جمع بين تعريفي ماكس ڤيبر وشيستر برنارد في قالب واحد. فيري سيلزنيك أن التنظيم ليس فقط بناءات اقتصادية أو متكيفة بل يعد نسقاً اقتصادياً تعاونياً. وقد ساعدت عملية المزج بين التعريفين في اتساع مجال الرؤية التحليلية أمام سيلزنيك لدراسة الأدوار الرسمية للأفراد المتعاونين، وتحليل سماتهم الشخصية، وتأثير ذلك علي ظاهرة القيادة التنظيمية Organizational Leadership والعلاقات غير الرسمية Informal Relationships، وديناميات التفاعل بين الشخصية والتنظيم (Etzioni, 1969: 2).

تحليلياً، قام تعريف التنظيم عند فيليب سيلزنيك كنسق إقتصادي - تعاوني على العناصر الأساسية - التالية. (إعتماد علام، ١٩٧٤ ص ٦٢، ٦٣)

(١) إتصاف التنظيم بالشكل الهرمي المتدرج للسلطة والوظائف التي تربط بينها الإتصالات الرسمية بغية إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة.

(٢) محاولة النسق الإبقاء علي استمرايته وتحقيق التكاملية بين مكوناته.

(٣) إرتباط التكاملية بمدي تعبئة المهارات الإدارية والفنية المتخصصة داخل التنظيم. وضرورة التنسيق بين الواجبات التنظيمية وتوفر التعليمات الرسمية المنظمة لها من خلال عملية صنع القرار ومتابعة تنفيذه علي مختلف مستويات التسلسل الهرمي المتدرج الذي يصف بنية التنظيم.

(٤) إن التنظيم كنسق اجتماعي متكيف أو كنسق تعاوني تتباين بداخله المصالح بين الأفراد وبينهم وبين مصالح التنظيم من جهة ثانية. ومن ثم لا مفر من وجود علاقات غير رسمية. وأن استقرار هذا النمط من العلاقات ضروري لبقاء التنظيم والمحافظة علي استقراره.

(٥) الإهتمام بدور الفرد ومدي إلمامه باللوائح والتعليمات الرسمية التي تنظم عملية الضبط Control. وإختيار أدواته الملائمة داخل التنظيم للتغلب علي المشكلات التي تواجه إدارة التنظيم.

ومما يجدر التنويه إليه أن سيلزنيك أشار إلي بعض العوامل البيئية دون التركيز علي دراستها عندما تحدث عن استقرار التنظيم وتدعيمه في علاقته بالعوامل البيئية.

٤- التنظيم نسق مفتوح.

أما المجموعة الرابعة من تعريفات التنظيم فيشتمل مضمونها علي رؤية التنظيم كنسق مفتوح Open System يتفاعل مع البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها. ورغم أن بدايات تعريف التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح ترجع بالسنوات إلي ما يربو علي أربعة عقود مضت، إلا أن التطور الهائل حالياً في علاقة التنظيم بالبيئة علي

المستوي العالمي، يجعلنا نصف تعريفاته في هذه المجموعة بالتعريفات المحدثة للتنظيم. ومن أمثلة تعريفات التنظيم كنسق مفتوح تعريفي تالكوت بارسونز، وروبرت كان ودانيال كاتز.

إنطلقت التعريفات المحدثة للتنظيم كنسق مفتوح من خلال محصلة الأطر التصورية للمدرسة التفاعلية وإسهامات لويد وارنر ونتائج المراحل الأخيرة من دراسات هوثورن، إضافة إلي بعض إفتراضات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية المتطورة. فقد أسهمت تلك الأطر النظرية والاستخلاصات الميدانية في شد إنتباه علماء الاجتماع وفي مقدمتهم تالكوت بارسونز Talcot Parsons ومن بعده دانيال كاتز Daniel Katz، وروبرت كان Robert Kahn إلي العلاقة المتبادلة بين التنظيم والبيئة وتأثيرها الكبير فيما يتصف به التنظيم من دينامية وما يحتويه من عمليات Organizational Processes (إعتماد علام ١٩٧٤ : ٨٥، Hall, 1977 : 22). ومن خلال الإهتمام بداية من جانب علماء الاجتماع بيئة التنظيم Organization's Environment، اكتسب تعريف التنظيم الخاصية الدينامية بعد أن كان إستاتيكياً في التعريفات الكلاسيكية له كنسق مغلق. كما برزت في محتوي التعريفات المحدثة للتنظيم أربعة عناصر أساسية يرتكز عليها هي: التقانة Technology والفرد، والجماعة، واستجابة التنظيم للضغوط الخارجية والداخلية.

وعندما نتأمل ما يحظي به تراث علم اجتماع التنظيم من تعريفات محدثة نجد أنها تطورت من مجرد الإهتمام في أول الأمر بالعلاقة بينه وبين البيئة إلي رؤية بنائية وظيفية أكثر شمولاً من التركيز علي الفرد والجماعة داخل التنظيمات إلي البنية التنظيمية الكلية. أو بمعني أدق دراسة التنظيم كنسق اجتماعي Organization as a social system. ويبرز في هذا المجال إسهامات كل من روبرت ميرتون Robert Merton، وألفن جولونر Alvin Gouldner، وارجريس Argyris، ومارش، وسيمون، وسكوت Scott. (إعتماد علام ١٩٧٤ : ٩٢ & Mouzelis, 1959 : 214)

(أ) تعريف التنظيم عند تالكوت بارسونز.

رغم أن بارسونز لم يقدم نظرية عن التنظيم إلا أن إسهاماته الرائعة في دراسة الأنساق الاجتماعية أضفت الكثير من الأبعاد إلي التعريفات الكلاسيكية للتنظيم.

وقد عرض بارسونز رؤيته للتنظيمات في مقالتيه الشهيرتين(*) أوضح من خلالهما أن التنظيم نسق اجتماعي له إتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف. وأن هذا الإتجاه يمثل سمة أساسية من سمات التنظيم كما يشمل في الوقت ذاته جانبين أولهما العلاقات الخارجية التي تشير إلي علاقة التنظيم بالمجتمع. والثانية، البناء الداخلي للتنظيم كنسق اجتماعي. كما يتصف التنظيم بالتكيف Adaptation لكونه نسقاً اجتماعياً يواجه أربعة متطلبات أساسية تشير إليها النظرية العامة للانساق. والمتطلبات الأساسية هي:

(١) التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق.

(٢) تحقيق الهدف Goal Attainment.

(٣) التكاملية Integration بين المكونات الفرعية للنسق الأكبر.

(٤) الكمون Latency ويشير هذا المطلب إلي مطلبين أساسيين: أولهما تدعيم النمط Pattern Maintenace ويتعلق بمدي الانسجام بين أدوار الفرد داخل التنظيم والأدوار التي يؤديها خارج نطاق التنظيم. وثانيهما يشير إلي إحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدي الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية (السيد الحسيني، ١٩٨١: ٧٥، ٧٦)

فيما يلي استخلاص لأهم العناصر، التي ضمنها بارسونز تعريفه للتنظيم والتي تظهر مهارته في تطبيق نظريتي الفعل Action Theory ونظرية النسق الاجتماعي Theory of the Social System علي التنظيم:

(١) رؤية التنظيم كنسق اجتماعي يضيف بعداً اجتماعياً هاماً للتعريف يتمثل في تكون النسق من انساق فرعية متباينة كالنسق الفني، والنسق الإداري، والنسق المؤسسي Institutional System. وأن الأنساق الفرعية تتكامل فيما بينها كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

(*) 1- Parsons, T. "Suggestions for A Sociological Approach to the Theory of organization I", Administrative Science Quarterly 1 (No. 1) June 1956, pp. 63 - 82.

2- Parsons, T. "Suggestions for A Sociological Approach to the Theory of organization II" Administrative Science Quarterly 1 (No. 2) 1956, pp 225 - 239.

(٢) المعالجة المتميزة لبارسونز لمشكلة السلطة / القوة في التنظيم كطاقة دافعية لتعبئة الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

(٣) الإهتمام الأكبر بدراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع من المنظور الثقافي - المؤسسي Cultural - Institutional View بينما أغفل دراسة تأثير بعض العناصر التنظيمية الأساسية كالتقانة، وطبيعة العملية الإنتاجية والتباين في الترتيب البنائي للتنظيم. (إعتماد علام، ١٩٧٤ : ٧٨ - ٨٠).

(ب) تعريف كان وكاتز للتنظيم.

يأتي تعريف كان وكاتز للتنظيم متسقاً في كثير من عناصر مضمونه مع تعريفه عند بارسونز. فيعرف الباحثان التنظيم بالنسق الاجتماعي المفتوح والرامي لتحقيق اهدافه والمحافظة علي بقائه واستمراره من خلال العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة الخارجية المحيطة به. ومن ثم تكون سمات التنظيم الاجتماعي متماثلة مع السمات العامه للنسق الاجتماعي (اعتماد علام ١٩٧٤ : ٨٦).

والسمات العامة للتنظيم عند كان وكاتز هي :

(١) استيراد الطاقة الأولية Importation of Energy (المدخلات)

تعكس سمة استيراد الطاقة الأولية اعتماد التنظيم علي البيئة في التزود بمصادر الحياة اللازمة له من مواد أولية وآلات، وأيدي عاملة، وشرعية قانونية ... الخ كمدخلات.

(٢) اجراء التعديلات اللازمة من خلال دورات من الأحداث المتتابعة.

تشير هذه السمة إلي ما يتصف به التنظيم من أنساق فرعية مترابطة تتولي تحويل صور الطاقة الأولية من خلال عمليات كثيرة داخلية إلي خدمات أو سلع ينتفع بها أفراد المجتمع.

(٣) تصدير المخرجات Exportation of Outputs

يقوم النسق المفتوح بتصدير ما تم تحويله إلي خدمات أو سلع إلي البيئة الخارجية علي هيئة تختلف تماما عن هيئة المدخلات. وتعكس هذه السمة العلاقة المتبادلة بين التنظيم والبيئة الخارجية.

(٤) الطاقة الذاتية السالبة للنسق Negative Entropy

تشير هذه السمة إلي إتجاه التنظيم كنسق مفتوح لتوفير مخزون اضافي من المواد الأولية لتفادي الظروف غير المتوقعة التي قد تهدد استمرار تزويده بالطاقة الاولية بشكل منتظم ومستمر. ومعني ذلك أنَّ علي التنظيم أن يقاوم عوامل فنائه بالسير في الإتجاه المضاد نحو تغليب عوامل بقائه.

(٥) التغذية السالبة Negative Feeding (او التغذية المرتده)

يقصد بالتغذية السالبة للتنظيم تلقية مصادر معلومات كأحد اشكال الطاقة الأولية تتعلق بالبيئة الخارجية أو بأسلوب اداء وظائفه. وأن بقاء ونجاح التنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد بشكل أساسي علي كمية المعلومات المخزونه لديه وأسلوب تبويبها وسهولة وسرعة الاستفادة منها عند اللزوم.

(٦) الاستقرار والتوازن Stability and Balance

يسعي التنظيم نحو تحقيق حالة من الاستقرار والتوازن يقاوم بها عوامل فنائه. لذلك يحاول التنظيم النمو والتطور بما يتلائم مع المستجدات في الظروف البيئية.

(٧) التنوع Differentiation

يتصف التنظيم كنسق مفتوح بالإتجاه الدائم نحو التنوع في أنشطه العمل والتخصص.

(٨) القدرة علي ايجاد أكثر من وسيلة تحقق الغاية ذاتها. يتصف النسق المفتوح بالقدرة علي ايجاد اكثر من طريقة تحقق الهدف ذاته. وفي ظل تباين الظروف البيئية المحيطة يتخير النسق المفتوح افضل الأساليب واكثرها ملاءمة لتلك الظروف لتحقيق الهدف.

(جـ) نقد وتعليق علي تعريفات التنظيم كنسق مفتوح

١- يقوم تعريف التنظيم كنسق مفتوح علي الرؤية المنهجية له كنسق يتكون من وحدات فرعيه لكل منها نشاطات تقوم بها وترتبط الوحدات مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف النسق. واذا ما فقدت الوحدات الفرعية التكاملية فيما بينها فإن النسق يفقد هدفه وبقائه. أما جوانب الاختلاف عن النسق المغلق فتتمثل في أن التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل مع البيئة ويحاول التكيف والتطور بما يتلاءم مع التغير

في العوامل البيئية بهدف ضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الاستقرار والتوازن. من هذا المنطلق نلحظ أولا مدي بساطة الرؤية النظرية للعلاقة بين التنظيم والبيئة دون التطرق إلي تداعيات تلك العلاقة وما يترتب عليها من نتائج تؤثر علي الأداء التنظيمي والبيئة التنظيمية (Miles et al., 1978:249). ثانياً، يمكن أن نخلص من التعريفين السابقين إلي أن تطوير التنظيم يأتي استجابه مباشرة أو تلقائية للعوامل البيئية المحيطة به. وإذا كان الأمر كذلك فإنه يعني فقد الإدارة التنظيمية للإبداع والابتكار ووضع التصميم الملائم لبيئة التنظيم التي توفق بين الاعتبارات المتعارضه، والسعي نحو احتواء الضغوط الخارجية المفروضة علي التنظيم، وبالتالي وصف بيروقراطية التنظيم التي تقوم علي الترشيد والتخصصية، بالجمود والعجز (نجوي شعبان، ١٩٩٢: ١٤). ونعتقد أن واقع الممارسة التنظيمية يبرهن علي أن هذا التصور النظري يجانبه الكثير من الصواب.

٢- اقتصرت تعريفات التنظيم كنسق مفتوح علي الرؤية النظرية لداخله دون تقديم ما يدعم صحتها من براهين واستنتاجات إمبيريقية. فتعريف بارسونز للتنظيم كنسق اجتماعي مفتوح يقوم علي بناء الفعل لتحقيق هدف أو مجموعة اهداف، توقف عند التصور النظري فقط والذي تناول البيئة التنظيمية من خلال ثلاثة انماط للعضوية التنظيمية (الفنية، الإدارية، والمؤسسية) تتواجد في مواقع وظيفية في الهيكل الهرمي المتدرج للتنظيم. واشار الي أن الأنماط الثلاثة تلعب دوراً مؤثراً في العلاقة التفاعلية بين التنظيم والبيئة. ورغم أن بارسونز اشار إلي عدد من العناصر التي افترضها خصائص للبنية التنظيمية الا أنه لم يتعمق في تحليلها وتفصيلات عملياتها. حيث جاء إهتمامه منصبا علي وصف العلاقات الداخلية والعمليات المتداخلة لانساق التنظيم الفرعية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية وظروفها (Evan,1976:15). وقد حدد بارسونز اربعة متطلبات وظيفية للتنظيم هي المواءمة وتحقيق الهدف ويرتبطان بالبيئة الخارجية وظروفها، ثم التكامل والكمون ويرتبطان بالعمليات الداخلية ودور الفرد (الفاعل). كما نجد أن بارسونز عندما تناول عملية اتخاذ القرار تصورها في بادئ الأمر مقتصرة علي البنية المتدرجة للسلطة. ثم إنه من خلال تطوير نظريته الاجتماعية في المهن (١٩٦٦) والتي جاءت رداً علي انتقادات

الفكر الراديكالي للمجتمع الرأسمالي، اشار إلي بُعد جديد يضاف الي تعريف التنظيم. فيشير بارسونز إلي أن التنظيمات الحديثة لم تعد قاصرة علي اتصافها بالتسلسل الهرمي المتدرج رأسيا للسلطة، بل يوجد نمط من السلطة المفوضة Delegated Authority بين الخبراء الفنيين المتخصصين Professionals العاملين داخل التنظيم. كما توجد إتصالات أفقية بين هؤلاء واقرانهم في الجماعات المهنية الموجوده داخل المجتمع. (Torstendahl and Burrage, 1990: 11 and 12).

٣- اقتصار التعريف علي العناصر الداخلية للتنظيم من خلال دراسة الحالة. ولم يتطرق التعريف للعلاقات التي تربط التنظيم كنسق مفتوح - بغيره من التنظيمات واشكالها المختلفة الموجودة داخل المجتمع. وكان هذا القصور في التصور النظري للتنظيم موضع انتقادات الكثيرين من علماء الاجتماع المحدثين الذين حاولوا من خلال الدراسات الميدانية، دراسة العلاقات بين التنظيمات داخل المجتمع. ومن أهم تلك الدراسات ما قام بها ليفين، ووايت Levine andWhite (١٩٦١)، لتواك، وهايلتون Litwak and Hylton (١٩٦٢) ، ليفين وآخرين Levin et al. (١٩٦٣) وارين Warren (١٩٦٧)، وتورك Turk (١٩٦٩) . اضافة إلي نموذج الانساق A Systems Model لوليم ايفان W.M. Evan (١٩٧١) والذي قام معظم مفهوماته علي نظرية الدور Role Theory المتطورة الذي قدمها روبرت ميرتون R. Meron (١٩٥٧) و جروس و آخرين . Gross et al (١٩٥٨) . (Evan ,1976:78-79)

٤- باستثناء حالات محدودة، يصعب اتصاف التنظيم بالسمات العامة للنسق الاجتماعي الكامل لعده اعتبارات من أهمها :

(أ) تزايد اعتماد التنظيم علي البيئة المحيطة به وما تتصف به من دينامية عالية في الوقت الراهن.

(ب) صعوبه المحافظة علي الحدود Boundaries التنظيمية وترسيمها بوضوح في العديد من الأشكال التنظيمية.

(جـ) لا تزال قضية إنجاز الهدف للتنظيم كنسق اجتماعي مفتوح - وارتباطها بقضايا أخري كالضبط Control والتنسيق بين الادوار والانشطه التنظيمية، تثير الكثير من الجدل. (Borgatta and Borgatta, 1992:272)

- من المنظور النفسي الاجتماعي، يمكن القول إن تعريف التنظيم عند كان وكاتز
ر إلي كثير من الواقعية، كما خلت عناصره من اشكال التغير الاجتماعي
راع. إضافة إلي ما ذهب إليه العالمان من فكرة المماثلة بين الكائن العضوي
ظيم. فقد ذهبا إلي أبعد من ذلك عندما ذكرا أن الأساليب التي ينتهجها النسق
ح تكون اكثر وضوحا وأهمية من تلك التي ينتهجها الكائن العضوي. ولعل ما
ف من هذا الزعم ما سبق وأشرنا اليه سابقا من غموض قضية الحدود التنظيمية
عن عدم القبول للمائلة العضوية.

ضاً، اهتم كان وكاتز بدراسة مشكلات التنظيم علي مستوي الفرد والجماعة
ب أن المشاعر الذاتية تؤثر علي النشاطات وفي تحقيق التوازن الضروري للتنظيم
هة أخري لم يولي الباحثان إهتماما مماثلا بما يحدث داخل التنظيم من ديناميات،
اع من جراء عملية توزيع السلطة وقنواتها داخل البنية التنظيمية. ومن خلال
راق الباحثين في دراسة وتفهم الوسائل التي تربط بين العناصر الداخلية للتنظيم
لال تحليل نشاطات الفرد والجماعة، حذر كان وكاتز من الوقوع في نوعين من
أ عند دراسة التنظيم هما : "الخطأ السوسيولوجي Sociological Error" ويحدث
ما يكون التركيز علي تفسير السلوك التنظيمي دون الرجوع إلي الافراد المشتركين
ارسين للسلوك ومشاعرهم. والخطأ النفسي Psychological Error ويتمثل في
اولة تفسير السلوك التنظيمي من خلال الافراد الممارسين له دون الرجوع للقيود
ظيمية Organizational Constraints التي يعمل أفراد التنظيم تحت تأثيراتها.
يف فارس Farris (١٩٨١) خطأ ثالثاً أسماه الخطأ النفسي الاجتماعي -Socio
psychological Er الذي يحدث عندما يتم التركيز بالدراسة علي الديناميات
خلية للجماعة في تفسير السلوك التنظيمي دون الرجوع إلي محتواها التنظيمي
(Farris, 1981 : 9

تعريف التنظيم من خلال عناصره البنائية

أما المجموعة الخامسة من تعريفات التنظيم فتركز علي ما يميز التنظيم عن الأشكال
جتماعية غير التنظيمية . وتضم هذه المجموعة تعريفات كل من ريتشارد هال ،
تيا اتزيوني، بيتر بلاو، وسكوت. فالتنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية يتم
كيلها أو تصميم بنائها بأسلوب رشيد لتحقيق أهدافاً معينة. لذلك تعتبر

الشركات والجيش، المستشفي، الكنيسة والسجن نماذج للتنظيم. بينما لا ينطبق هذا التعريف علي الأشكال الاجتماعية الأخري كالقبيلة، الطبقة، الجماعة العرقية والأسرة (Hall, 1977 : 20).

نخلص مما سبق مناقشته حول تعريفات التنظيم إلي وجود التباين الكبير بينها من حيث المحدودية أو الشمولية. إلا أننا نميل في تعريفنا للتنظيم إلي الرأي الذي يذهب إلي التفرقة بين الشكل التنظيمي وغير التنظيمي. ومن ثم لا نفرق بين تعريف التنظيم والمؤسسة، التنظيم الاجتماعي والبيروقراطي فجميعها من وجهة نظرنا مفهومات مترادفة. وهذا ما سوف تنطلق منه المناقشات في الفصول التالية لهذا المؤلف. ولقد اخترنا تعريف التنظيم الذي تشير إليه أحدث موسوعة لعلم الاجتماع التي صدرت بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٢. وهو تعريف التنظيم عند سكوت Scott

يعرف التنظيم بالنسق الاجتماعي الذي له حدود يحافظ عليها ويسعي لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة. ويتألف التنظيم من بناءات مكانة Status - Structures، وأنماط تفاهم وتعاون بين الأفراد المشتركين في أداء النشاط التنظيمي وتربطهم علاقات اجتماعية مع وجود نسق فني إداري يتولي إنجاز الواجبات والمهام التنظيمية مع قدرته علي إحلال واستبدال العمالة التنظيمية وفق متطلبات التنظيم وضمن إطار علاقته بالبيئة الخارجية (Borgutta and Borgutta, 1992 : 271) ويشتمل تعريف التنظيم علي شكلين أساسين من العلاقات هما العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية. أو بمعني أدق يتكون التنظيم من تنظيمين متفاعلين بداخله هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. ويعرف التنظيم غير الرسمي بنسق العلاقات الشخصية الذي ينمو تلقائياً من جراء التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي.

(Theodorson and Theodorson, 1969 : 287)

الفصل الثاني

مستويات التحليل في دراسة التنظيم

: مستويات التحليل في دراسة التنظيم.

١- دراسة الحالة.

٢- الدراسات المسحية.

: الدراسات المقارنة.

١- مستويات التحليل المقارنة في دراسات التنظيم.

٢- متطلبات الدراسات المقارنة.

(أ) القياس التنظيمي.

(ب) تنميط التنظيمات.

: المشكلات المنهجية في دراسة التنظيم.

: الحاجة للدراسات البينية في دراسة التنظيم.

الفصل الثاني

مستويات التحليل في دراسة التنظيم

مقـدمــة :

إذا كنا قد ناقشنا في الفصل الأول أهميـة دراسة التنظيمات، سوف نحاول في هذا الفصل استكمال مناقشة ما يواجه تلك الدراسة من مشكلات منهجية. فعلم الاجتماع التنظيمي - كأي فرع من فروع علم الاجتماع - يواجه مشكلات متنوعة تتطلب إيجاد حلول منهجية لها حتي يستطيع هذا العلم أن يتطور. وتظهر المشكلات التي تواجه الدراسة التحليلية للتنظيمات علي المستويين العام والمتعمق.

وتتخذ مشكلات دراسة التنظيم أبعاداً مختلفة منها ما يتصل بأدوات التحليل المنهجية، ومنها ما يتصل سوسيولوجياً بعلاقة التنظيم بالتنظيمات الأخري وبالعلاقات الدولية المعاصرة خلال فترة ما بعد الحرب الباردة بين القوتين العظمتين وأفول احداها مع بقاء الأخري بمفردها إلي حين. إن التنظيمات الدولية بما تتصف به من عضوية وأهداف متنوعة ومتناقضة في بعض الأحيان، تضع خصائص التنظيم الرسمي كما صورها فيبر موضع إتهام بالقصور في تفسير تلك التنظيمات والحاجة لمفهومات جديدة وأساليب تحليل متطورة لهذا المستوي من التنظيمات. لذا نجد الكثير من الجدل العلمي من جانب علماء العلوم الاجتماعية يهتم بالبحث عن صياغات جديدة لنظرية التنظيم والطرق الملائمة لدراسته. وقد بدأ هذا الجدل منذ منتصف الثمانينات حتي الآن.

فيما يتصل بتطور دراسة التنظيمات تاريخياً، نجد أنه مر بالمراحل ذاتها التي مرت بها الفروع الأخري لعلم الاجتماع، من حيث تطور التعريفات الاجرائية ومستويات التحليل. ففي البداية، بدأ إهتمام رواد علم الاجتماع التنظيمي باستخدام مستوي التحليل العام Macro level ثم استخدام المستوي التحليلي المتعمق بالتركيز علي الفرد كوحدة تحليلية. وارتبطت مستويات التحليل برؤية التنظيم كنسق مغلق. وتطورت الرؤية التحليلية بدراسة العلاقة بين التنظيم والبيئة، وباستخدام مستويات متباينة من التحليل المقارن The Comparative Analysis لخدمة أهداف بحثية

عديدة. وقد تطلب التحليل المقارن ضرورة تنميط Typology التنظيمات. ومنذ اواخر الستينات وأوائل السبعينات إزداد الإهتمام بالدراسسات المقارنة ليس فقط بين التنظيمات داخل المجتمع الواحد بل بين المجتمعات المختلفة. وإزاء الوضع المعاصر للعلاقات الدولية وظهور أشكال تنظيمية مغايرة في كثير من خصائصها للخصائص التي إتفق علماء التنظيم علي إتصاف التنظيم الرسمي بها، تطلبت دراسة التنظيمات ضرورة تطوير الأدوات المنهجية المستخدمة في التحليل المقارن بين التنظيمات. ومما يدعم الإهتمام المتزايد من جانب علماء التنظيم بالدراسات المقارنة أنها أفضل الوسائل الممكنة للتوصل إلي نظرية عامة للتنظيمات. وهذا الإتجاه المعاصر من جانب علماء التنظيم يمثل نقلة منهجية في دراسة التنظيمات التي اعتمدت سابقاً في جمع البيانات الكيفية من دراسات الحالة والبيانات الكمية من المسوح الاجتماعية.

تأسيساً علي ماسبق، تنقسم مناقشة هذا الفصل إلي :

أولاً : مستويات التحليل في دراسة التنظيم.

١- دراسة الحالة.

٢- الدراسات المسحية.

ثانياً : الدراسات المقارنة.

١- مستويات التحليل المقارن في دراسات التنظيم.

٢- متطلبات الدراسات المقارنة.

(أ) القياس التنظيمي.

(ب) تنميط التنظيمات.

ثالثاً : المشكلات المنهجية في دراسة التنظيم.

رابعاً : الحاجة للدراسات البينية في دراسة التنظيم.

أولاً : مستويات التحليل في دراسة التنظيم:

يمكن تصنيف معظم الدراسات الميدانية في تراث علم الاجتماع التنظيمي إلي:

(١) دراسات الحالة الكيفية Qualitative Case Studies

يجري هذا النوع من الدراسات الميدانية علي تنظيم واحد. وتقوم علي الرؤية المتعمقة التي تسفر عن بيانات وصفية Descriptive data.

(٢) المسوح Surveys وتجري علي الأفراد كأعضاء داخل التنظيم الواحد ومن مستوي معين أو مكانة محددة بداخله. وتركز معظم الدراسات المسحية علي الأفراد في أدني مستويات التنظيم (كالعمال، والطلبة، والقائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية (Barton, 1969: 259).

وقد شاع استخدام نوعي الدراسات عندما كان التركيز من جانب علماء العلوم الاجتماعية علي المجال الصناعي وفي دراسة التنظيمات الصناعية.

١- دراسات الحالة:

من منطلق المشكلة الإستراتيجية في بناء نظرية عامة للتنظيم، علي أساس التكاملية بين نوعي التحليل المتعمق Micro - level analysis والتحليل الشامل Macro - level analsis، يتضح أهمية استمرار حاجة النظرية لمزيد من الدراسات الكيفية. وقد تطورت تلك الدراسات بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية كما تركزت علي العلاقات العامة والعمليات داخل التنظيم. ولعل ما يدفع إلي مزيد من الاعتماد علي دراسات الحالة الكيفية للتنظيمات ما تتصف به الأخيرة من أعداد هائلة من الأفراد ومستويات مركبة من السلطة وتقسيم العمل مما يجعل دراسة أكثر من تنظيم واحد أو تنظيمين علي الأكثر في وقت واحد أمراً شاقاً علي الباحثين. ويبدو هذا التبرير منطقياً إلي حد بعيد لو كان الهدف من الدراسة الكيفية منصباً علي دراسة سلوك أعضاء التنظيم وخصائصهم. بينما يصعب كثيراً الاعتماد علي الدراسات الكيفية في دراسة الخصائص والعمليات للتنظيمات ذاتها.

علي صعيد آخر يمكن دراسة الكثير من الخصائص التنظيمية بسهولة دون الحاجة إلي مسوح تتطلب تكلفة مالية باهظة وجهود كبيرة من الباحثين. ففي حالات كثيرة، يمكن استخلاص تعميمات نظرية من دراسة تنظيم واحد مع ضرورة مقارنة نتائجها

بنتائج دراسات أخري يحفل بها تراث التنظيم. في مثل تلك الحالات، يتقيد إهتمام الباحثين بالتركيز علي الأسس المتعلقة ببنية جماعات العمل، وسلوك الأفراد داخل التنظيم، أكثر من التركيز علي وظيفته ونموه.

ومن الأهمية المتميزة للدراسات الكيفية أن تحليلها المتعمق للعمليات الداخلية يمكن أن يثري نظرية التنظيم، لاسيما في حالة استخدام البيانات الكيفية المؤازرة للبيانات الكمية من الدراسات المقارنة (Blau, 1970: 176). ويشير بيتر بلاو (١٩٦٥) إلي أن دراسات العلاقات الإنسانية، ودراسات الجماعات الصغيرة داخل التنظيمات قد اعتمدتا بشكل أساسي علي دراسات الحالة. (Dunkerley, 1972:58)

٢- الدراسات المسحية:

غالباً ما تتجاهل المسوح دراسة البنية الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد. من جهة أخري، تكون المسوح ذات كفاءة عالية في جمع كم هائل من البيانات الكمية التي يمكن معالجتها إحصائياً من خلال جدولتها والاستعانة ببعض المعاملات الإحصائية.

وتطورت الدراسات المسحية في تراث علم الاجتماع ابتداءً بالمرحلة الأولية لها عندما كانت تستخدم في بحوث الرأي العام في المجال الانتخابي، فخلال هذه المرحلة الأولي كان إهتمام المسوح بمعرفة إتجاهات الأفراد حيال موضوع أو قضية معينة. ولايزال الهدف الرئيسي للمسوح بعامة، رغم تطورها حالياً من حيث طرق التحليل والعينات، هو معرفة كيف يفكر الأفراد وما إتجاهاتهم، وسلوكهم ومواقفهم إزاء قضية أو وضع ما.

وفي تراث علم الاجتماع، نجد أن الإتجاه الوصفي البحت للدراسات المسحية أصبح مقترناً بإتجاه تحليلي يعتمد علي المعالجات الإحصائية واستخدام طرق تحليلية متنوعة في دراسة التنظيمات الاجتماعية. كما يشير التراث إلي تطور كبير في الطرق المنهجية للدراسات المسحية وفي تحولها من التركيز علي الفرد كوحدة تحليل أساسية إلي الجماعات أو الوحدات Units، كوحدات تحليلية أساسية منذ السنوات القليلة الماضية. وفي مجال التنظيمات، تستخدم الدراسات المسحية أدوات منهجية متنوعة في دراسة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية (مع الإهتمام الأكبر بالأخيرة).

(أ) المشكلات التي تواجه الدراسات المسحية في جمع البيانات وتصميم العينة:

ازاء تطور الدراسات المسحية في استخدام المقابلات أو الإستبانة Questionnaire في جمع البيانات من الفرد ليس مستقلاً عن بيئته (كالتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله أو الجماعة التي ينتمي إليها)، بدأت مشكلات منهجية عند دراسة كيفية ارتباط الخصائص التنظيمية مع سمات الأفراد. وهذا الإتجاه الحديث في المعالجة المنهجية يقتضي استخدام مقاييس في جمع البيانات وتصميم عينة بحثية ملائمة. لذلك تستعين الدراسات المسحية، بالبيانات السوسيومترية Sociometric في مقابلات أفراد العينة. وتتيح تلك البيانات للباحث إمكانية تحديد وضع المبحوث داخل شبكة كلية من العلاقات التطوعية المحيطة به.

(ب) مستويات التحليل للدراسات المسحية:

تعتمد الدراسات المسحية علي أربعة مستويات تحليلية في دراسة الشكلة البحثية، وهي (Colenman, 1969: 517- 525)

١- مستوي تحليل الظاهرة ضمن سياقها المحيط بها Contexual analysis.

يعتبر هذا المستوي من التحليل أكثر المستويات شيوعاً واستخداماً في الدراسات المسحية. ويشير هذا المستوي إلي الربط بين الخصائص الذاتية للمبحوث والسياق الاجتماعي المحيط به. وتأثير هذا الارتباط علي توجهات المبحوث. ويمثل هذا المستوي التحليلي معبراً بين مستويين هما الفرد والمحيط الاجتماعي الذي يضمه. ومن ثم يعتبر هذا المستوي أساساً في الدراسات المسحية التي تنطلق من المدخل البنائي.

٢- مستوي حدود الإتفاق أو الإتساق في المعتقدات والإتجاهات لجماعات متباينة.

وتتمثل المشكلة الأساسية التي تواجه هذا المستوي، في عمل وتصميم الدليل Index Construction الذي يتضمن إجابات ذات أوزان علي الأسئلة التي تتعلق بإتفاق الجماعة.

٣- مستوي تحليل الثنائيات Pair analysis

يستخدم هذا المستوي من التحليل البيانات السوسيومترية بشكل أساسي في دراسة الإتجاهات لثنائي نحو موضوع أو قضية معينة. وتتدخل الصدفة بشكل

أساسي في دراسة مدي إتفاق إتجاه المبحوث مع إتجاه فرد آخر تلعب الصدفة دورها في تواجده وقت إجراء المسح.

٣- مستوي التجزئة التحليلية للجماعات الكبيرة إلي زمر Cliques :

يتم في هذا المستوي تجزئة الجماعات كبيرة العدد (في حدود عشرين فرداً) إلي زمر صغيرة العدد باستخدام الاختبارات السوسيومترية. ويتطلب هذا التقسيم التحديد المسبق للزمرة والعضوية لها.

ثانياً: الدراسات المقارنة Comparative Studies

يتضمن أسلوب المقارنة مفهومين: أولهما المفهوم الواسع أو الشامل الذي يحدد الخطوط العريضة للتنظير العلمي للباحثين. فلو قلنا أن النظرية تمثل مجموعة من التعميمات التي تفسر الأحداث أو الأوضاع علي أساس الظروف والعمليات المنتجة لها، فإن كل نظرية يجب أن تنهض علي عقد المقارنات بين الحالات المتعارضة. من جهة أخري، يتضمن أسلوب المقارنة المفهوم الضيق مثلما استخدمه كل من سبنسر H.Spencer، ودوركايم E. Durkheim في إشارتهما إلي الأسس المنهجية المتعارضة. فقد استخدم سبنسر الأسلوب المقارن في جمع بيانات وصفية لمؤسسات متماثلة في ثقافات أو مجتمعات متباينة لكي يضع تصوراته حول قوانين التطور الاجتماعي. في حين نجد أن دوركايم رفض أفكار التطورية، واستخدم الأسلوب المقارن في مناقشة وتأسيس العلاقات أو الارتباطات بين الظواهر الاجتماعية.

أما في حالة التنظيمات، يتم استخدام الأسلوب المقارن من خلال رؤية أكثر محدودية تتمثل في عقد مقارنات بين أعداد كبيرة من التنظيمات بهدف التوصل إلي نموذج للخصائص التنظيمية أو التوصل إلي نمط من العلاقات التي تربط بين خصائص تلك التنظيمات (Blau, 1970: 176).

ويلقي أسلوب المقارنة إقبالاً متزايداً في الوقت الراهن من قبل علماء التنظيم للاستفادة العلمية الكبيرة التي تتأتي من استخدامه وتطبيقاته رغم ما يواجه الأسلوب من مشكلات. ويتفق معظم المحللين التنظيميين مع تعريف بيتر بلاو للأسلوب بأنه مقارنة نمطية بين عدد كبير نسبياً من التنظيمات بهدف تحديد العلاقات بين خصائصها. ويتفق معه في هذا التعريف كل من أودي Udy (١٩٦٥)، وتشارلز بيرو Ch. Perrow (١٩٦٧).

ويفرق معظم الباحثين بين أسلوب المقارنة الذي استخدموه في أبحاثهم ومنهج دراسة الحالة. حيث ينتقدون المنهج الأخير لقيامه علي افتراض مفاده أن التعميمات يمكن استخلاصها من النوعيات. من جهة أخري يري الباحثون المستخدمون لمنهج دراسة الحالة صعوبة تحديد الحجم للتنظيم الحديث إذا ما اشتملت عينة البحث علي أكثر من تنظيم. علي صعيد آخر، يري الباحثون المستخدمون لأسلوب المقارنة أنه، يتيح بسهولة قياس كثير من الخصائص التنظيمية دون اللجوء إلي فحص متعمق لكل تنظيم علي حدة (Dunkerley, 1972, 57- 58).

١- مستويات التحليل المقارن في دراسات التنظيم:

من المشكلات الرئيسية التي تواجه الباحثين في دراسة التنظيمات اختيار مستوي التحليل الملائم لأهداف الدراسة المقارنة علي وجه الخصوص. ومن خلال فحص الدراسات المقارنة للتنظيم نجد أن الباحثين استخدموا مستويات مختلفة من التحليل. فمثلاً اهتم تالكوت بارسونز بالمستوي المؤسسي والثقافي، في حين تركز إهتمام كل من بيو Pugh، وهكسون Hickson علي المستوي البنائي.

وعادة يميز الباحثون بين ثلاثة مستويات تحليلية هي: الدور، المستوي البنائي، والمستوي التنظيمي. وقد يستحيل إمكانية تفضيل مستوي منهم علي الآخر أو حتي أيهم أكثر ملاءمة في الاستخدام. والسبب في ذلك يرجع إلي أن استخدام أي مستوي منهم يتم بمعرفة الباحث بمفرده بما يخدم أهدافه، والمعلومات التي يرغب في الحصول عليها.

(أ) تحليل الدور Role Analysis

يشيع استخدام مستوي تحليل الدور بين علماء النظرية والباحثين في مجال التنظيمات. ومن خلال التركيز علي الدور يمكن فحص السلوك والإتجاهات لأعضاء التنظيم لارتباطهما بالعمل داخله. ويمكن فهم الخصائص التنظيمية من خلال تركيز الإهتمام علي دور الفرد، وإن كان الفهم يتم بطريقة غير مباشرة. ويمكن استخدام مستوي تحليل الدور في التحليل المقارن للتنظيمات بهدف جمع بيانات حول استجابات الفرد حيال قضايا معينة.

ـا يعتبر تحليل الدور مفيداً في دراسة التنظيم عندما يتم فحص أدوار الأفراد
لمناصب الهامة ومقارنتها بأدوار الأعضاء العاديين بداخله.

ب) التحليل البنائي Structural Analysis

، هذا المستوي التحليلي، يكون تركيز الفحص علي كل من خصائص الجماعات
ـمية Organizational groups, والخصائص البنائية النوعية للتنظيمات. فيتم
يل البنائي للجماعات الأساسية في اي تنظيم، مع إهتمام الباحث بالعلاقات
ماعية القائمة بين الافراد داخل كل جماعة. ويبدو هذا المستوي التحليلي أكثر
بة، وله قيمة بحثية كبيرة (مثال ذلك تجارب هوثورن) عن مستوي تحليل الدور.

ـ) التحليل التنظيمي Organizational Analysis

ـتبر هذا المستوي التحليلي اكثر المستويات الثلاثة استخداماً من قبل الباحثين
جال الدراسات المقارنة للتنظيمات، ويهتم الباحثون في هذا المستوي التحليلي
ـ الخصائص النوعية للتنظيم ذاته وكيف ترتبط كل خاصية بالأخري، والعمليات
ـمية المنتجة لها. ويعتبر التنظيم ككل وحدة التحليل الأساسية بدلا من العضو
ـمي أو جماعة العمل كما هو بالنسبة للمستويين التحليليين السابقين. وعند هذا
ـوي التحليلي يمكن فحص المؤثرات البيئية علي التنظيم. وهذه الميزة لا تتوفر
ـويين التحليليين السابقين.

ـغم أن البيانات التي يتم الحصول عليها باستخدام التحليل التنظيمي تعتبر
ـة، فانها - كما يذكر بلاو - تمثل البيانات أو المعلومات المرغوبة حول خصائص
ـيم. ومما يذكر ان بلاو (١٩٦٥) اختبر النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر
ـخدام المستوي التنظيمي في التحليل من خلال دراسة مقارنة للتنظيمات. واشار
إلي أن هذا المستوي التحليلي يعد أكثر المستويات ابرازا للعمليات
ـقراطية. (Blau, 1970 : 176-178, Dunkerley, 1972: 63-67)

متطلبات الدراسات المقارنة :

كي يتم اجراء الدراسات المقارنة وتطويرها في الوقت ذاته، فمن الضروري اجراء
ـس لابعاد التنظيم وخصائصه، إضافة إلي ضرورة تنميط التنظيمات.

(أ) القياس التنظيمي Organizational Measurement

يتخذ القياس التنظيمي أسلوبين : أولهما قياس الخصائص التنظيمية وثانيهما قياس الصفات المميزة للأفراد. ويشير المفهوم الواسع للقياس إلي الطرق التصنيفية التطبيقية في علاقة المتغيرات عند قياسها. وتتراوح تلك الطرق ما بين التصنيف للعلاقة بين متغيرين (مثل الاشراف المباشر في مقابل الاشراف العام)، إلي قياسات حسابية واوزان المتغيرات يمكن التعامل معها كمتغيرات متصلة Continuous Variables (مثل الحجم، الانتاجية، والنسبة المئوية للرضا لدي العضو التنظيمي). ويطبق القياس علي قاعدة عريضة من المؤسسات أو التنظيمات : كالمصانع، الجامعات، السجون، الأحزاب السياسية، الوحدات العسكرية، النقابات، المستشفيات، والمدارس

(ب) تنميط التنظيمات

يعد تنميط التنظيمات المطلب الثاني بعد القياس بالنسبة للدراسات المقارنة. وإذا كان التنميط يستند علي بيانات كيفية، فإنه ليس بالبساطة سواء من حيث اسبابه او الأسس التي يقوم عليها، نظراً لارتباط التنميط بالرؤية النظرية التي يتبناها القائم به. لذلك سوف نقتصر فيما يلي علي عرض بسيط وموجز لبعض النماذج الشهيرة من تنميط التنظيمات في ادبيات علم الاجتماع التنظيمي.

يشير التنميط الي محاولة التمييز بين التنظيمات المختلفة علي أساس علاقتها بمتغيرات عديدة تصف تلك التنظيمات. من بين تلك المتغيرات -علي سبيل المثال لا الحصر- الثقافة، بنية السلطة، اهداف التنظيم، وارتباط التنظيم بالبيئة (من خلال الرؤية التحليلية للتنظيم إما كنسق مغلق أو كنسق مفتوح مع تنميط داخلي لهذا الارتباط مرة أخري).

إضافة لتنميط التنظيمات علي أساس المتغيرات - التي أشرنا توا لبعض منها -، توجد أسس أخري للتنميط تميز بين التنظيم وغيره من الأنساق الاجتماعية الأخري كالأسرة، وجماعة الاصدقاء.كما يمكن تنميط التنظيمات ذاتها الي : النمط الرسمي والنمط التطوعي من التنظيمات Voluntary Organizations الذي يمثل مشكلة أساسية أمام العلماء في التنميط نظراً لعدم وجود حدود تنظيمية واضحة للتنظيم التطوعي (من امثلة التنظيمات التطوعية : الأندية الاجتماعية والرياضية، الجمعيات

العلمية، والتنظيمات الدينية، والنقابات العمالية). ومن مؤشرات عدم وضوح الحدود للتنظيم التطوعي أن تجد العضو المنتسب اليه، عضواً في أكثر من تنظيم تطوعي. فضلاً عن صعوبة وضع حد فاصل واضح بين كثير من الاشكال التنظيمية ومؤسسات اجتماعية داخل المجتمع، ومن ثم كانت الضرورة الملحة للتميز بين التنظيمات باستخدام التنميط أو التصنيف The Classification (Silverman, 1971 :14).

ورغم عدم وجود تنميط للتنظيمات متفق عليه بين العلماء الا أن الحاجة اليه -كما ذكرنا سابقا - تعتبر ماسة. وينمط الباحثون التنظيمات وفقا للمتغيرات التالية :

١- التنميط تبعا للوظيفة أو الهدف The Goal .

لا يكاد يخلو فحوي الحديث اليومي عن التنظيمات من الإهتمام بأهدافها والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بتعريف التنظيم في قاموس علم الاجتماع بأنه ترتيبات نمطية لها هدف محدد. ونجد هذا التعريف في إسهامات علماء الاجتماع مثل تالكوت بارسونز (١٩٦٤)، وفيرث Firth (١٩٦٤) واميتاي اتزيوني A. Etzioni (١٩٦١)، وعلماء النفس الاجتماعيين مثل كان وكاتز، وعلماء المدخل الاجتماعي - الفني مثل ميلر Miller ، ورايس Rice (١٩٦٧)، وشارلز بيرو Perrow - وسنقتصر في مناقشتنا علي تنميط التنظيمات علي اساس الهدف عند بارسونز كنموذج .

٢- التنميط عند تالكوت بارسونز

تأسيسا علي نوعية الهدف (او الوظيفة) للتنظيم، والعلاقة بينه وبين البيئة الخارجية، يميز بارسونز بين أربعة انماط من التنظيم باعتباره نسق اجتماعي يختلف عن الانساق الاخري في اولوية توجهاته نحو إنجاز هدف معين. والانماط الاربعة هي:

(أ) التنظيم الاقتصادي: يختص هذا النمط من التنظيمات بتحقيق الثروة، وتصنيع السلع، وتقديم خدمات للجمهور أو لشريحة معينة منه. ويحقق هذا النمط الإنتاجي من التنظيم تكاملا أدائيا للمجتمع ككل من خلال ما يستهلكه من المنتجات المصنعة من جانب التنظيم.

(ب) تنظيمات تسعي إلي تدعيم النمط. تختص هذه التنظيمات بعملية تنشئة الافراد علي ادوار سيقومون بها إما في تنظيمات آخري، او في داخل المجتمع الكبير. ويري بارسونز تقسيم هذا النمط من التنظيمات الي نمطين فرعيين: اولهما تنظيمات

تختص مباشرة بتنشئة الأفراد كالمدرسة والكنيسة؛ وثانيهما تنظيمات تختص بالتأهيل والإعداد والاستشفاء في مجالات الصحة والرعاية الاجتماعية وتأهيل المعوقين والاصلاحيات. ويحقق هذا النمط من التنظيمات التكامل المعياري للمجتمع الذي يضمها.

(جـ) التنظيمات التكيفية او التكاملية Adaptive Organizations (Integrative) يختص هذا النمط بإكساب المعرفة، وتطوير وإختبار النظريات، وتقديم الحلول للمشكلات القائمة. ومن أمثلة هذا النمط من التنظيم، الجامعة (من خلال مراكز بحوثها)، والتنظيمات البحثية الأخري، وبعض تنظيمات الفنون. وتقدم التنظيمات التكاملية قدرا من التكامل المعلوماتي للمجتمع.

(د) نمط التنظيم السياسي: يختص هذا النمط بوظيفة التنسيق ، والتحكم في الموارد والافراد والأنساق الفرعية. وتمثل الدولة العماد الرئيسي لهذا النمط من التنظيمات. فمن خلال استخدام القوة والقوي الضابطة، تصبح الدولة المصدر الرئيسي للقوة. أما التنظيمات الأخري الممثلة لهذا النمط فهي الأنساق الفرعية الحكومية، والجماعات الضاغطة، النقابات العمالية، وتنظيمات المصالح الخاصة. (Dunkerley, 1972, 58 - 59 7 Hall, 1977, 30 - 31).

٢- تنميط التنظيمات علي أساس طبيعة المتفعين

يقدم بلاو، وسكوت تصنيفاً رباعياً للتنظيمات يستند الي طبيعة المنتفعين من مخرجات التنظيم. لذلك يثيرا سؤالا مفاده من المستفيد ؟ ليتم علي أساسه تنميط التنظيمات.

وفيما يتصل بالتنظيم الرسمي ، يصنف بلاو، وسكوت المنتفعين من مخرجاته الي اربع فئات هم : (أ) أعضاء التنظيم، (ب) المديرون أو ملاك المنشأة، (جـ) العملاء أو الزبائن، (د) أفراد المجتمع الخارجي (الجمهور).

وباستخدام تصنيف الشرائح الأربع المستفيدة من المنتجات التنظيمية ينمط بلاو وسكوت التنظيمات إلي :

(١) تنظيمات الاستفاده المتبادلة Mutual Benefit Association: في هذا النمط من التنظيمات، يكون الأفراد (الاعضاء في التنظيم) هم أول المستفيدين من

منتجاته. وفي هذا النمط التنظيمي تبرز مشكلة الإبقاء علي الديمقراطية داخل التنظيم.

(٢) التنظيمات ذات الاختصاصات التجارية Business Concerns: في هذا النمط التنظيمي يكون ملاك المشروع التجاري هم المستفيدين من منتجاته. وتواجه تلك التنظيمات مشكلة تنظيم الكفاءة في اي موقف تنافسي.

(٣) التنظيمات الخدمية Service Organizations: يكون أفراد المجتمع المعنيين بالخدمات هم أول المستفيدين منها. او بمعني آخر تكون جماعة العملاء (كشريحة من شرائح المجتمع) أول المستفيدين من مخرجات التنظيم.

(٤) تنظيمات المصالح العامة Commonweal Organizations : (أو الخدمة العامة) يكون الجمهور أو أفراد المجتمع ككل أول المستفيدين من منتجات هذا النمط من التنظيمات. ويواجه تلك التنظيمات مشكلة أساسية تتمثل في تطوير طرق ديمقراطية يمكن التحكم فيها جماهيرياً. (Hall, 1977, 34 - 35 & Dunkerley, 1972 : 59-60).

٣- أميتاي إتزيوني (١٩٦١) وتنميط التنظيمات علي أساس الامتثال :

من خلال الرؤية الوظيفية ذاتها عند بلاو، وسكوت، انطلق اتزيوني ايضاً في تنميطه للتنظيمات علي أساس الامتثال Compliance.

يعبر الامتثال للأوامر حالة المرءوسين في استجابتهم لنسق السلطة داخل التنظيم. ويعبر عن الامتثال من خلال حالة الانتماء ، وإمبيريقيا يقاس الامتثال بالعلاقة بين القوة والانتماء. كما يستخدم مفهوم الامتثال في فحص علاقات القوة بين من يمارسونها ومن تمارس عليهم داخل التنظيم.

ولكي يتم فهم علاقات القوة بشكل كامل، يميز اتزيوني بين ثلاثة أنماط من القوة هي: (١) القوة القهرية وتستند الي التهديد باستخدام العقاب الفيزيقي. (٢) القوة التعويضية وتقوم علي التحكم في احلال الموارد المالية في شكل عوائد مادية . (٣) القوة المعيارية التي تقوم علي توزيع المكافآت الرمزية. كما يصنف اتزيوني الانتماء إلي ثلاث أنماط مناظرة لاشكال القوة. تلك الأنماط هي : (١) الانتماء المحسوب او النفعي الذي لا يتطلب التزاماً كبيراً من الشخص بأهداف التنظيم. (٢) الانتماء

الاغترابي الذي يشير الي الارتباط السلبي باهداف التنظيم. (٣) الانتماء الاخلاقي ويعبر عن ارتباط الفرد ايجابيا مع أهداف التنظيم (السيد الحسيني ، ١٩٨١:٢٣٢، ٢٣٣ ;Silvernan, 1971: 20, 21) وعلي أساس المزاوجة بين انماط الانتماء وأشكال القوة ينمط اتزيوني التنظيمات الي ثلاثة ثنائيات علي النحو التالي:

(١) قهرية - اغترابية مثل السجون.

(٢) تعويضية - نفعية مثل تنظيمات العمل

(٣) معيارية - اخلاقية . وتتمثل تلك التنظيمات في المستشفيات العامة ، المؤسسات الدينية والتعليمية، والخدمية الاجتماعية. (Parker et al. , 1967: 77 Dunkerley , 1972: 60 - 61)

٣- التنميط علي أساس علاقة التنظيم بالبيئة.

يمثل تنميط التنظيمات علي أساس علاقتها بالبيئة أسلوباً متميزا عن التنظيمات التي ذكرناها. اذ يتم التنميط باستخدام علاقة التنظيم ككل بالبيئة، ثم البحث من خلال تلك العلاقة عن تفسيرات للعمليات والمشكلات التي تظهر داخل التنظيم ذاته. ويتخذ هذا الأسلوب من تنميط التنظيمات إتجاهين : أولهما التنميط علي أساس تأثير البيئة علي التنظيمات. وهذا ما يعرف بتنميط المدخلات البيئية. وثانيهما، تأثير التنظيم علي البيئة من خلال مخرجاته. وهذا ما يعرف بتنميط المخرجات - البيئة Environment - Input.

١- التنميط علي أساس البيئة - المدخلات.

من منظور علاقة التنظيم بالبيئة، استخدمت التقانة كمتغير بيئي، كأساس لتنميط التنظيمات. مثال ذلك تصنيف جوان وودوارد للتنظيمات الإنتاجية - حسب درجة التعقيد الفني - الي ثلاثة انماط هي :

(١) تنظيمات ذات نظام إنتاجي وفير. (٢) تنظيمات ذات إنتاج متكرر.

(٣) تنظيمات الإنتاج بالقطعة.

ومن الأمثلة البارزة لتنميط التنظيمات علي أساس معدل التغير البيئي، تنميطها عند بيرنز، وستوكر (١٩٦١) الي النموذج الآلي والنموذج العضوي ومدي ملاءمة أيهما لما تتصف به البيئة الخارجية من تغير أو دينامية.

٢- التنميط علي أساس المخرجات - البيئة.

يقوم هذا التنميط علي أن الشكل التنظيمي يتحدد بالدور الذي يلعبه التنظيم كجزء من النسق الاجتماعي الكلي. فلو أمكن تحقيق حاجة النسق من تكيف، وإنجاز الهدف، والتكاملية أو المحافظة علي النمط، يصبح في الإمكان التنبؤ بالاستجابة التنظيمية. (انظر تنميط التنظيمات عند بارسونز والذي ناقشناه آنفاً).

ثالثا : المشكلات المنهجية في دراسة التنظيم

إذا تفحصنا تراث علم الاجتماع التنظيمي سوف يتضح لنا أن الرؤي النظرية والدراسات الميدانية تربطهما علاقة وثيقة ومتبادلة بحيث يغذي كل منهما الآخر علي طريق تطور الجهد العلمي نحو التوصل لتعميمات نظرية وسوف نعرض لهذه المشكلات بايجاز:

١- يشير علماء الاجتماع التنظيمي إلي مشكلة هامة ترتبط بعلاقة النظرية بالبحث الامبيريقي في مجال دراسة التنظيم. وتتمثل هذه المشكلة في عدم التحديد الواضح والدقيق لتلك العلاقة المتبادلة من منظور منهجي بحت. فكما يشيرا جلاسر Glasser وشتراوس Strauss (١٩٦٨) إلي أن الجهود البحثية المكثفة قد ضلت الطريق الصحيح لاستثمار نتائجها في تطوير نظرية تنظيمية. والسبب الرئيسي وراء ذلك القصور أن الدراسات الميدانية تهدف إلي اختبار المقولات النظرية وتبيان مدي صدقها. لذلك تنهض الدراسات علي فروض مستخلصة من تصورات نظرية تحاول اختبارها إمبيريقيا كما تنطلق تلك الفروض من مفهومات نظرية يشوب بعضها الكثير من الغموض أو التحيز في بعض الأحيان. وفي هذه الحالة تفتقد الكثير من الدراسات الميدانية للصدق فيما توصلت إليه من نتائج. (Silverman 1971: 229, 230). لذلك بدلا من الانطلاق من قوالب نظرية مسبقة، يُقترح التوصل الي إطار نظري يستلهم من معايشة الظاهرة موضوع الدراسة ومجتمعها صياغات موضوعية تعكس الواقع بصدق. وفي الوقت ذاته يتطور هذا الإطار من خلال المعطيات الإمبيريقية خلال مراحل البحث الميداني. وما يستلزم هذا من تطوير أدوات منهجية وتنميط للظاهرة موضوع الدراسة.

تتمثل المشكلة الثانية في دراسة التنظيم في استخدام المفهومات Concepts من

حيث المعني وطرق قياسها. وهذه مشكلة عامة تواجه النظرية الاجتماعية بعامة وبالتالي في استخدامها لدراسة التنظيم. فبالاضافة للغموض الذي يكتنف الكثير من المفهومات الاجتماعية في دراسة التنظيم، يمكن أن يتضمن المفهوم مجموعات كبيرة من المعاني . مثال ذلك عندما يحاول الباحث الاجتماعي تعريف السلطة الاشرافية داخل التنظيم بالسلوك الذي من خلاله يصدر الرئيس تعليماته واوامره للمرءوسين دون أن يعرف ردود أفعالهم أو رغباتهم إزاء تلك القرارات. هذا التعريف أو مفهوم السلطة بهذه الكيفية ينقصه الكثير من المتغيرات التي تؤثر في هذا النمط من الفعل التنظيمي، منها علي سبيل المثال طبيعة انتماء واندماجية الأفراد (المشاركين في هذا الفعل) ونمط السلطة الشرعية من وجهة نظر هؤلاء المشاركين، والمحددات الفيزيقية والاخلاقية المرتبطة بهذا الفعل (Silvernan, 1971: 223 - 225)

وتزداد مشكلة التعريفات الاجتماعية في دراسة التنظيم بخاصة بعد التحول في الرؤية التحليلية من فحص لخصائص بنية التنظيم إلي محاولة معرفة الاسباب وراء اكتساب البنية لخصائصها. ومن المفهومات التي يثار حولها الجدل من أجل التوصل لمحدداتها الكلية، القوة Power، الصراع، القيادة، صنع القرار، والاتصالات. (Hall, 1977:195).

٣- فيما يختص بتنميط التنظيمات علي النحو الذي عرضنا لأهمها فيما سبق- تبرز مشكلات نظرية هامة تتمثل في عدم وجود حدود فاصلة بين البنية التنظيمية والبيئة الخارجية بمعني لا نستطيع أن نحدد أين تنتهي حدود التنظيم لتبدأ حدود بيئته الخارجية. وهذه مشكلة كبري تأخذ في التفاقم في ظل النظام العالمي المفتوح The Open World System الذي يتصف بتساقط ما كان يعرف في السابق بالحدود الفاصلة بين مجتمع وآخر، وظهور تنظيمات دولية تضم اعضاء ذات خلفيات حضارية وثقافية واقتصادية متباينة مثل تنظيم الجات GATT، والسوق الأوروبية المشتركة. إضافة لتنظيم الأمم المتحدة وتعارض أهدافها وفقا لمتغيرات ومتطلبات النظام العالمي الجديد.

فإذا كانت الدراسات المقارنة بين التنظيمات علي المستوي المحلي تواجه مشكلة عدم تحديد الحدود التنظيمية لان اي تنظيم يرتبط بعلاقات متباينة مع تنظيمات أخري، فإن إجراء مثل تلك الدراسات علي التنظيمات وبين المجتمعات المتباينة ثقافياً

وحضارياً، سوف يزيد المشكلة تفاقما. كما يرتبط بهذه المشكلة مشكلات ترتبط بالمفهومات المتعلقة بالخصائص والعمليات التنظيمية التي اتفق عليها جمهور علماء الاجتماع في وصفهم للتنظيمات الرسمية. كأن يتم الفعل التنظيمي علي اساس قواعد ولوائح رسمية سابقة. من جهة أخري، يثار جدل علمي واسع منذ بداية الثمانينات حول خصائص ومفهومات للتنظيمات الرسمية الدولية تخالف كثيرا ما تشير اليه النظرية الراهنة في دراسة التنظيم الرسمي (smouts, 1993: 444& 445)

٤- من أهم المشكلات المنهجية التي تواجه دراسة التنظيم، رغم تنوع المداخل والرؤي العلمية حوله، أن توجهات معظم الباحثين في دراساتهم للتنظيم ، تتم من منظور الإدارة بما يحقق أقصي فعالية للتنظيم. اما الإهتمام بدراسة التنظيم كظاهرة اجتماعية فلا يزال هدفا لم تبلغه بعد مداخل دراسة التنظيم. وهذا التوجه المحدود للرؤية النظرية في دراسة التنظيمات إنما يتصف بالتميز سواء من حيث المعالجات النظرية او بالاستخلاصات الامبيريقية. كما يرتبط بهذه المشكلات الهامة مشكلة اخري لا تقل اهمية عنها تتمثل في التحيز الذاتي من جانب الباحث عند تحديده مستوي التحليل الاكثر ملاءمة في دراسة التنظيم.

رابعاً : الحاجة للدراسات البينية Interdisciplinary Studies في دراسةالتنظيم.

نظراً لأن التنظيم كظاهرة عامة تقوم عليها مختلف مجالات النشاط الإنساني داخل المجتمع، فمنطقيا أن يهتم بدراسته باحثون ومتخصصون من مختلف فروع المعرفة العلمية كالاجتماع والاقتصاد ، والعلوم السياسية، وعلم النفس الاجتماعي، والتاريخ. ورغم هذا الإهتمام متداخل التخصصات بالتنظيم لا توجد حتي الآن نظرية عامة في دراسته. لذلك كان إتجاه الباحثين لاستخدام الدراسات المقارنة - كما أشرنا - خطوة هامة جداً علي طريق تحقيق هذه الغاية العلمية. وعلي الطريق ذاته تخطو الجهود العلمية الجادة خطوة واسعة بدراسة التنظيمات من خلال رؤي نظرية من مجالات علمية متنوعة تتضافر فيما بينها من أجل دراسة الخصائص والعمليات التنظيمية. وهذا النمط من الدراسات يعرف بالدراسات البينية. فعلي سبيل المثال لو اراد باحث اجتماعي مثلا أن يدرس مشكلة تنظيمية، كدوران العمل The Turnover أو التغيب

Absenteeism عن العمل وكلاهما يقاس بأبعاد اجتماعية ونفسية واقتصادية فلو تم دراستها سيكون ذلك علي أساس البعد الاجتماعي للمشكلة وهذا لا يكفي للتوصل للعوامل المسببة لحدوث الظاهرة. اما إذا استعان الباحث بفريق يضم متخصصين في مجالات الإدارة والاقتصاد ،وعلم النفس، فيمكن أن يتوصل لنتائج أكثر شمولية وأدق من حيث صدق البيانات في ظل الاستخدامات الواسعة حاليا للمعالجات الإحصائية ووجود المقاييس ذات الاوزان في دراسة التنظيمات.

الباب الثاني

مداخل دراسة المشكلات التنظيمية

الفصل الثالث : المداخل الإدارية والاقتصادية في دراسة التنظيم (عرض موجز).

الفصل الرابع : مداخل علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم.

الفصل الخامس : مدخل النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم.

الفصل الثالث

المداخل الإدارية والاقتصادية

في دراســـة التنظــيم

عــرض موجــز

مقدمة

أولاً : المداخل الإدارية في دراسة التنظيم.

١- المداخل الكلاسيكية.

٢- المداخل الكلاسيكية المتطورة.

٣- المداخل الحديثة.

ثانياً : المداخل الاقتصادية في دراسة التنظيم.

الفصل الثالث

المداخل الإدارية والاقتصادية

في دراســـة التنظـيم

عــرض موجــز

ــة :

ـرت نظريات الإدارة في دراستها للتنظيم سواء من حيث نطاق الرؤية النظرية أو ث المنهج وطرق المعالجة التي تلعب فيها نتائج الدراسات الميدانية دوراً بارزاً. تصنيف نظريات الإدارة من المنظور التحليلي إلي ثلاث مجموعات في شكل ت متصلة تبدأ بالنظريات الكلاسيكية ثم النظريات الكلاسيكة المتطورة يات الحديثة. وسوف نعرض لكل مجموعة من المجموعات الثلاث باختصار شديد ـاولة الإشارة إلي أبرز الإسهامات في كل مجموعة. ثم نتتبع بإيجاز تطور الرؤية ـادية في دراسة التنظيم. لذا تنقسم مناقشة هذا الفصل إلي :-

المداخل الإدارية في دراسة التنظيم

١- المداخل الكلاسيكية

٢- المداخل الكلاسيكية المتطورة

٣- المداخل الحديثة.

المداخل الاقتصادية في دراسة التنظيم

: المداخل الإدارية في دراسة التنظيم.

المداخل الكلاسيكية للإدارة:

كونت نظريات الإدارة الكلاسيكية في دراسة التنظيم من مجموع أو محصلة ت المديرين السابقة في مجال العمل، تم تدوينها في تقارير يمكن أن ينتفع بها ـون الجدد من أجل تحقق المستوي الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية. من نهضت النظريات الكلاسيكية علي مجموعة من التوصيات والإرشادات الإدارية ـة النابعة من خبرات إدارية سابقة. وتتمثل النصائح في تحديد نطاق الضبط

لكل مستوي إشرافي في بنية التنظيم وبخاصة للمستويين الأول Span of Control والثاني. فعند المستوي الإشرافي الأول يوصي بأن يتمثل نطاق الضبط بإشراف ملاحظ واحد علي كل خمسة أو ستة عمال. وأن يتمثل نطاق الإشراف علي مجموعة الملاحظين وتتسع مظلة النصائح والإرشادات لتشمل جوانب كثيرة في مجال إدارة التنظيم الإنتاجي، كالواجبات أو المهام التنظيمية Organizational tasks، وتجزئتها وتحقيق التكاملية بين أجزائها، التخصصية Specialization، والترتيبات الإدارية Managerial Arrangements، ونظم تحقيق الحوافز والأجور، ونظم تحقيق الضبط ازاء التغيرات المنتظرة في المتطلبات الخاصة بالمدخلات Inputs والمخرجات Outputs التنظيمية، ومسئولية البنية الفوقية Super Structure للتنظيم في مجالات التخطيط، والتنسيق والتعلم، ووضع برامج متدرجة لها بما يحقق الممارسة الوظيفية المثلي للعاملين حتي مستوي العمال عند القاعدة الهرمية للتنظيم (Davis and Taylor, 1976: 388)

كانت محصلة تلك النصائح والتوصيات الإدارية المدونة التي تتعلق بكيفية تجزئة الواجب التنظيمي ومدي ما يتصف به من تكاملية Intergration أو تباين Diffrentiation بين أجزائه الفرعية، محور الإهتمام الأكبر من جانب رواد نظرية الإدارة وهم: فردريك تيلور Fredrick W. Taylor (١٩١١) - والذي يعرف بالأب الروحي لمدرسة الإدارة العلمية Scientific Management School-، ولوثر جوليك Luther Gulick، وجيمس موني James Mooney (١٩٣١)، جلبيرث Gilberth (١٩١٢)، ليندال أرويك Lyndall F. Urwick (١٩٣٧)، وهنري فايول Henry Fayol (١٩٤٧) (Lawerence and Lorsch, 1967: 9 & Hall, 1977: 42).

نظرية الإدارة العلمية في دراسة التنظيم عند فردريك تيلور:

تعكس إسهامات رواد الإدارة العلمية في مجال تصميم العمليات التنظيمية وتحديد الواجبات للفرد والماكينة علي حد سواء، وتطوير دليل يقوم علي ممارسات وخبرة سابقة لبنية فوقية وتنظيمها والأخذ بالحتمية التقنية، ماكان يتصف به المجتمع الغربي الصناعي من قيم ومعتقدات. وقد وضح ذلك من خلال ما تضمنه تقرير شارلز باباج Charles Babbage الذي نشر في عام ١٨٢٥، (أي بعد ما يقرب من عشرين عاما من الخبرة المتصلة قضاها باباج في مجال تقسيم العمل وتحديد الواجبات). وقد

نشر باباج ما توصل اليه من نتائج تتعلق بهذا المجال في مؤلف شهير صدر تحت عنوان "فن الصناعة" "The Art of Manufacture" ولايزال هذا المؤلف مرجعاً أساسياً للمهتمين بالإدارة والعمل في مجال الصناعة الإنتاجية في الوقت الراهن.

في عام ١٨٩٠، أعاد فردريك تيلور إكتشاف وإستكمال ما بدأه باباج منذ مئة عام مضت، وليؤسس علي هذا الاكتشاف نظرية في دراسة التنظيم تعرف بنظرية الآلة أو نظرية الإدارة العلمية والتي أصبحت الأساس الذي ينهض عليه التنظيم الصناعي في المجتمع الغربي. وقد يخطئ من يظن أن نظرية الإدارة العلمية لم تعد صالحة برمتها في دراسة التنظيم. بل إنها قدمت للمهندسين الصناعيين معيناً ثرياً من الأفكار والممارسات التي تتعلق بتصميم العمل ودراسة الوقت والحركة Time and Motion Study ونظم الحوافز المالية والأجور. لذلك نجد من علماء الإدارة مثل كوري (١٩٦٣) من يدافع عن هذا التراث وضرورة الانتفاع به رغم الانتقادات الكثيرة التي يواجهها (Lupton, 1976: 191)

توصف الإدارة العلمية عند تيلور (١٩١١) بنظرية الآلة لأنها أغفلت آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم. واعتبر الفرد كالآله من منظور اقتصادي محض يقوم علي استغلال اقصي طاقة فيزيقية لدي الفرد في العمل. ويتحقق الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الآلة ليكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال. لذلك اهتم تيلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة، ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة ذاتها وليس للفرد. كما استعان تيلور بعلماء النفس الاجتماعيين المتخصصين في الجوانب الإنسانية لتقديم خدمتهم في كيفية استغلال الطاقة الفيزيقية المثلي من الفرد. (Dubin, 1976:18)

وبإيجاز يمكن القول إن نظرية الآلة في مدارس التنظيم قامت علي الأسس التالية:

١- تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية Autonomy أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية. ويتحدد أداء الواجب التنظيمي للفرد (العامل) بثلاث ممارسات تعتمد علي ما تلقاه من تدريبات مسبقة علي أدائها. والممارسات الثلاث لدور العامل هي : (أ) المتابعة الفنية لسير العمليات الإنتاجية بواسطة الآلة ومن خلال الجداول الخاصة بذلك : (ب) التعرف علي ماترسله الآله من إشارات أو علامات اثناء تشغيل المادة الخام، والتصرف حيالها وفق ما تعلمه

ـــل وتـدرب عليـه. (جـ) القيـام بتـغـذية Feedback الآله قـبـل إبتـداء مـرحلة
يل الأولي وعقب إنتهاء كل مرحلة أو عملية تشغيل.

- ضمان أن يكون العامل مطيعاً - ودون مناقشة - لأوامر السلطة التنظيمية.

- الأعـتـقـاد الراسخ لدي الإدارة التنظيـمـيـة بأن الحـوافـز والمكاسب المادية التي
ها العامل تأتي في مقدمة إهتماماته ودوافعه للعمل. وأن الفرد قد يترك العمل
ا تهيأت له ظروف أخري أفضل. ولكي يضمن التنظيم بقاءه واستمراره، يلزم أن
- قدر الاستطاعة - من فرص إقامة علاقات إنسانية في موقع العمل، مع الالتزام
ة الحتـمـيـة التـقنيـة Technological Determinism كـضـرورة لبـقـاء التنظيم
نماعي. لذلك أوصت نظرية الإدارة العلمية بضرورة التحكم في جوانب العلاقة
مادية بين الواجب التنظيمي والفرد المكلف به من خلال مقترحات خاصة بترتيبات
ة ونظم مالية للأجور والحوافز. وأن يكون للتنظيم بنية فوقية كبيرة تتصف بتدرج
ي للسلطة، وتنهض علي تصميم يحقق التنسيق بين العناصر المسئولة عن أداء
ل مع الربط فيما بينها، ومقاومة التباينات المتوقع حدوثها بين العناصر بعضها
ض، ومقاومة قنوات الربط الاجتماعية التي قد يحدثها الأفراد فيما بينهم.
(Davis and Taylor 1976: 3

ؤ- قـيـام التنظيم علي الأعـمـال والمهـام ويعـتـبـر المركز Position داخل التنظيم
دة الأساسية للتنظيم.

ا- ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم. ويتم الاستغناء عن كل من لم
علي تلبية تلك المتطلبات.

- اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة علي الجدارة والاستحقاق

١- إتجـاه الأوامـر مـن أعـلي إلي أسـفل للعامـل دون أن ترجـع عكسـيا. وتعتبر
ـارير الخاصة بإنجاز العمل، الشكل الأوحد للإتصال الرأسي من أسفل إلي أعلي.
(Pfiffner and Sherwood, 1960: 5

ولكي نجمل الأسس السابقة نقول إنها تعتبر الفرد كالآلة حيث ارتبط بنظرية الإدارة
مية مصطلح "الرجل الاقتصادي" "Economic man" وهذا اصطلاح يغـفـل تمامًا
د الإنساني للشخصية بينما يركز علي البُعد الفيزيقي بشكل كامل.

فيما يختص بإسهامات فايول، وموونى، وارويك، وبراون Brown (١٩٤٥)، نجد أنها انطلقت من نظرية الإدارة العلمية عند تيلور مع إضافة مزيد من الإهتمام بدراسة البنية الفوقية وما تتصف به عملية تجزئة العمل داخل التنظيم من تباينات وتكاملية، كشفت عنها نتائج الدراسات الميدانية التي أجريت علي نماذج تنظيمية أوتوقراطية: كالكنيسة الكاثولكية الرومانية والتنظيمات العسكرية، والشركات الصناعية الكبري (Miles, Snow, and Meyer, 1978 : 250). واشتملت تلك الإسهامات علي مجموعة توصيات عملية تعني بتصميم وإدارة التنظيم ويمكن تطبيقها مثل نظرية الآله عند تيلور علي جميع أشكال التنظيم وفي مختلف البيئات الاجتماعية. بمعني أن النظريات الكلاسيكية تري إمكانية تطبيق توصياتها عالمياً علي مختلف أنواع التنظيم. كما يبرز من الإسهامات الرائدة التي انطلقت من نظرية تيلور نموذج الإدارة الذي اقترحه كل من موني Mooney ورايلي Reiley ويقوم علي أربعة أسس مقترحة(*).

خضعت نظرية الإدارة العلمية لدراسات ميدانية في مجتمعين مختلفين من حيث الثقافة والايديولوچيات التي تحكم النظام الاقتصادي. ففي روسيا، وبالتحديد في عام ١٩٢١ طبق النظام السياسي الحاكم برئاسة لينين النظرية العلمية لتيلور في المشروعات الصناعية الإنتاجية حيث تم تطبيق نظام الأجر والحوافز والعمل بنظام القطعة Piece Work ودراسة الوقت والحركة كما تضمنتهم النظرية. إلا أن النتائج التي أسفر عنها التطبيق لم تكن مبشرة، إذ انخفض الإنتاج الصناعي الروسي بشكل ملحوظ كما ثبت فشل تجربة الحتمية التقنية، مما جعل زعم تيلور وأتباعه حول عالمية نظرية الإدارة العلمية من حيث التطبيق محل شك كبير. وربما قد يرجع فشل التجربة الروسية في تطبيق نظرية تيلور للتباين الايديولوچي بين المجتمع الروسي والمجتمع الغربي الذي احتضن النظرية. ويدعم هذا التفسير نجاح التجربة الأمريكية بدليل الثبات النسبي في النسبة المئوية للقوي العاملة بنظام الأجور والحوافز فبلغت مابين (٢٦٪) إلي (٢٧٪) خلال الفترة ما بين عامي ١٩٤٨، ١٩٦٨ (Fein, 1976: 495).

(*) لمزيد من التفصيلات حول هذا النموذج انظر:

John M. Pfiffner and Frank P.Sherwood, Administrative Organization, Prentice-Hall, Inc, N.J,1960. And, James G.March and Herbert A. Simon, Organizations,John Wiley & Sons, Inc. New York, 1958: 36.

تعقيب ونقد للمداخل الكلاسيكية في الإدارة

قدم رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوي الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية. وتتمثل القضايا محور الإهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية، بالتخصص، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية، تفويض السلطة، نطاق الضبط، وترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم.

وتواجه النظرية الكلاسيكية في الإدارة انتقادات في جوانب كثيرة من اهمها: (Hall, 1977: 42, 43)

١- تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية والانتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدي توافرها في البيئة الخارجية، والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية.

٢- تتأثر التخصصية داخل اي تنظيم بالثقافة العامة للبيئة المحيطة به. وهذا ما لم تتعرض له النظرية الإدارية.

٣- تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية، علي افتراض أن العمال يمثلون امتداداً للماكينات التي يعملون عليها وأنهم مجرد أدوات ينفذون العمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة من قبل المستويات الإشرافية.

٤- وجود نمط رسمي متدرج من السلطة يبدأ من أعلي مستوي إداري عبر مستويات إشرافية متتالية. وفي هذا تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.

٥- تنهض النظرية الكلاسيكية للإدارة علي رؤية التنظيم كنسق مغلق، ومن ثم فإن الإطار التصوري لها يشوبه الكثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق.

٢- المداخل الكلاسيكية المتطورة في الإدارة

ظهرت النظريات الكلاسيكية المتطورة للإدارة في دراسة التنظيم ابتداء من أواخر الثلاثينات وحتي مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، من خلال الانتقادات التي واجهت النظريات الكلاسكية ونتائج الدراسات الميدانية التي دعمت تلك الانتقادات

من جانب المختصين من علماء الإدارة بدراسة التنظيم. فبالاضافة إلي ما أسفرت عنه نتائج التجربة الروسية التي أشرنا إليها من فشل الحتمية التقنية، كشفت نتائج دراسات هوثورن (١٩٣٩) لواقع تطبيق نظرية الإدارة العلمية عن أهمية تأثير البعد الإنساني الذي اغفلته تلك النظرية علي الإنتاجية.

أيضاً من المؤثرات الهامة في تحديد مجالات إهتمام النظريات الكلاسيكية، ظهور ترجمات لأعمال ماكس فيبر Max Weber حول البيروقراطية Bureaucracy من خلال نموذجه المثالي الذي يتناول خصائصها والسلطة التنظيمية والادوار والمناصب الوظيفية داخل التنظيم وأهدافه. (Silverman, 1971: 26)

تأسيساً علي ما سبق، يمكن القول إن المزج بين نتائج الدراسات الميدانية والتطور الذي طرأ علي الرؤية النظرية في دراسة التنظيم قد أحدث نقلة مؤثرة في الفكر الإداري. فبعد أن كان إهتمام نظرية تيلور قاصراً علي البُعد الاقتصادي مع إغفال العامل الإنساني في موقع العمل، اهتمت النظريات الكلاسيكية المتطورة للإدارة بالبُعد الاقتصادي الإنساني مع الاستفادة من إسهامات ماكس فيبر ونظرية تيلور في زيادة الإهتمام بالبنية الإدارية للتنظيم مع إعطاء قدر من الإهتمام بالمؤثرات البيئية علي التنظيم، التي أغفلتها النظريات الكلاسيكية. إلا أن قدر هذا الإهتمام كان محدوداً جداً كما جاءت المعالجة للعلاقة بين التنظيم والبيئة من قبيل الوصف دون التعمق والتحليل المتأني لتلك العلاقة. وتتمثل النظريات الكلاسيكية المتطورة في دراسة التنظيم بإسهامات ابروزي Abruzzi (١٩٥٢)، ومينار وآخرين. Maynar et al (١٩٤٨)، وشو Show (١٩٥٢) (Lupton, 1976:190)

وإذا كان لنا أن نعقب علي مجال إهتمامات النظريات الإدارية الكلاسيكية والكلاسكية المتطورة في دراسة التنظيم، فنقول أنها حاولت دراسة البنية التنظيمة وعمليات التنظيم كمتغيرين مستقلين يمكن تفسيرهما من خلال مداخل إدارية تركزت علي المديرين وخبراتهم وسلوكهم وقراراتهم. ومن الناحية المنهجية نقول إن نمط دراسة الحالة كان الأكثر شيوعا والتركيز علي التنظيم مع إغفال علاقته بالبيئة وإتخاذ الوضع التنظيمي كوحدة تحليلية.

بيد أن النظريات الكلاسيكية وما اتصفت به من قصور من حيث محدودية المعالجة

للتنظيم بإعتباره يعمل في بيئة إستاتيكية، فإن تلك النظريات أفسحت مجالاً
داخل نظرية لاحقة تناولت التنظيم بشكل أكثر واقعية وعمقاً في تحليلاتها
نها. وهذا ما تتصف به النظريات الإدارية الحديثة في دراسة التنظيمات.

لنظريات الإدارية الحديثة

ن تصنيف النظريات الإدارية الحديثة في دراسة التنظيم وفق الرؤية التحليلية
ـه المتبادلة بالبيئة إلي مجموعتين وإن تداخلتا بعض الشيء من حيث الخلفية
ـية لكلٍ منهما.

ـقت المجموعة الأولي من النظريات الحديثة منذ بداية الخمسينات وأوائل
ـات، في دراسة الجوانب الداخلية للتنظيم كمتغيرات معتمدة تتشكل بدرجة
ـة من خلال القوي المتأصلة - كمتغير مستقل - داخل البيئة المحيطة بالتنظيم.
من أهم ما أثرت به نظريات تلك المجموعة تراث علم التنظيم، مشكلة المفهومات
ـة بالبيئة في علاقتها بالتنظيم. وأنه لاتزال توجد جوانب كثيرة للبيئة لم يتم
فها ومدي ما تتصف به من دينامية ومرونة يمكن أن يتيح للباحثين عقد مقارنات
ـنظيمات وتحديد أفضل أداة منهجية ملائمة لدراسة العلاقة المتبادلة بين التنظيم
ـة وتأثيرها علي العمليات التنظيمية. ويبرز في هذا الصدد إسهامات إميري
ـست Emry and Trist (١٩٦٥) ، دراسة دل W.R.Dill (١٩٥٨) ولاتزال
ـامات علماء الإدارة المحدثين حول العوامل البيئية المحتملة ذات التأثير علي
ـم وعملياته، قائمة إلي وقتنا الراهن رغم الفترة الزمنية غير القصيرة التي
ـرقتها، بدءاً بإسهامات هنري مارش وهربرت سيمون March and Simon
١٩)، وايك Weick (١٩٦٩)، جالبريث Galbraith (١٩٧٣)، وهننجز وآخرين
Hinings (١٩٧٤) (Dill, 1973: 104; Miles, Snow, and Meyer, 1978:
252 and) ويبرز من إسهامات تلك المجموعة من النظريات إسهامات سيمون
ـية صنع القرار Decision - Making لسببين : أولهما التحول من الرؤية
سيكية التي تقوم علي دراسة بُعد واحد أو سمة واحدة إلي الرؤية التحليلية التي
علي دراسة أكثر من بعد في تحليل المستويات الإدارية داخل التنظيم؛ وثانيهما
ـظرية صنع القرار استطاعت تقليص الفجوة التي كانت قائمة في بحوث التنظيم،
كانت إما أن تقتصر علي دراسة العوامل الفنية المرتبطة بالكفاية أو التركيز علي

العمليات الاجتماعية والنفسية. لذلك جاءت نظرية صنع القرار في تحليل المستويات الإدارية العليا ودورها في إتخاذ القرار بمثابة همزة الوصل التي تربط بين الدراسات السابقة حيث ركزت علي الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة في دراسة التنظيم.

تتداخل زمنياً المجموعة الثانية مع المجموعة الأولي السابقة من نظريات الإدارة الحديثة في دراسة التنظيمات. فقد اهتمت نظريات المجموعة الثانية بدراسة التأثير المتغير من جانب التنظيم علي البيئة، حيث لعبت نتائج العديد من الدراسات الإمبيريقية الدور الرئيسي في ظهور الإتجاه التحليلي لعلاقة التنظيم بالبيئة. ومن أوائل تلك الدراسات دراسة هرش Hirsh (١٩٧٥) لعدد من التنظيمات الصناعية وستجلر Stigler (١٩٧١) علي تنظيمات حكومية، ودراسة بتز Pittz (١٩٧٧). وكشفت تلك الدراسات عن عوامل بيئية وليدة ظروف معينة أو طارئة. ويكون لتلك العوامل تأثير متوقع علي السلوك التنظيمي، ويتطلب ذلك أن تكون عمليات صنع القرار قادرة علي التنبؤ بالأبعاد الطارئة، فضلاً عن تعاملها مع العوامل المتأصلة في البيئة الخارجية. وتمثلت تلك الإسهامات فيما يعرف في تراث علم الاجتماع التنظيمي بالنظريات التوافقية Contingency Theories. ومما يجدر الإشارة إليه أن بداية ظهور النماذج التوافقية ترجع إلي أواخر الخمسينات وأوائل الستينات متمثلة بأعمال سيمون ودراسات ستوكر Stalker وبيرنز Burns (١٩٦١). (Miles, Snow and Meyer, 1978: 251 and 255)

تثير المداخل النظرية ونتائج الدراسات الإدارية الحديثة في عقد الثمانينات، الكثير من القضايا في مجال علاقة التنظيم ببيئة خارجية أبسط ما توصف به أنها متغيرة فمثلاً من بين تلك القضايا مايثار حول القوة للوحدات التنظيمية الفرعية للتنظيم وكيف يمكن أن تؤثر في قدرته علي التكيف مع البيئة الخارجية بحالتها الراهنة. وتبرز في هذا الإتجاه نظريتان تمثلان الإتجاهين الأساسيين للإسهامات الإدارية الحديثة في مجال القوة والسلطة التنظيمية، وهما نظرية التوافقات الإستراتيچية Strategic Contingencies Theory التي اقترحها هكسون وزملاؤه. Hickson et al (١٩٧١)، والثانية نظرية القوة السياسية ونموذج التوافقات الإستراتيچية Political Power and the Strategic Contingencies Model التي اقترحها بفيفر وسالنيك Pfeffer and Salanick. إضافة لعدد من الدراسات الميدانية التي إهتمت

؛ القوة للوحدات التنظيمية الفرعية الداخلية وعلاقة ذلك بالأداء التنظيمي في ـات التحديات البيئية ومن أمثلة تلك الدراسات دراسة همبريك Hambrick ١)، برادي وهيلميش Brady & Helmich (١٩٨٤)، وشفارتز ومينون Shwartz & M (١٩٨٥). (Yuki, 1989 : 30 - 32)

ن اللافت للإنتباه، أن المداخل الحديثة في دراسة التنظيم تشهد تداخلاً واضحاً بين ـصات العلمية وإهتمامات علمائها وباحثيها. فقد صار مألوفاً أن نجد عالم اد يهتم بالأبعاد الاجتماعية في دراسة بعض القضايا الإدارية وكذلك بالنسبة الاجتماع أو علماء السلوك وعلماء النفس الاجتماعيين.

ـاً تعتبر قضية المعوقات التنظيمية Organizational Obstacles من القضايا ـة التي تشد إنتباه علماء الإدارة والاقتصاد علي حد سواء. إذ ينصب جهود ـين من هؤلاء الباحثين علي دراسة أشكال تلك المعوقات وبخاصة الاستخدام غير ء للتقانة وتأثير ذلك علي أداء العاملين والكفاية التنظيمية. وخلال الثمانينات ، التسعينات، تطورت نماذج نظرية من واقع نتائج العديد من الدراسات ـريقية. وقد إهتمت تلك الدراسات بالمعوقات التنظيمية وتأثيرها علي الأداء ـمي مثال ذلك نموذج جلبرت Gilbert (١٩٨٢) وميتشيل Mitchell (١٩٨٢) ـان Goodman (١٩٨٦)، وايك Weck (١٩٩٠) وكابلان ونورتون Kaplan and No (١٩٩٢) (Brown and Mitchell, 1993 : 727)

: المداخل الاقتصادية في دراسة التنظيم:

ـلقت النظريات الاقتصادية في بداية القرن العشرين من إسهامات ريكاردو Ric، مالثز Malthus، وآدم سميث Adam Smith. وتقوم النظريات ـصادية علي فرضية أساسية مفادها أن الفرد يمتلك القدرة الذاتية علي إتخاذ ـرات الرشيدة. ومن ثم ترفض النظريات الاقتصادية ما ذهب إليه إلتون مايو Elton M بضرورة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وأشكال الصداقة التي تربط بين د في موقع العمل. وأن التنظيم إذا فقدها فلا شئ يعوضه عنها حيث لا يتحقق ل الضمان كما لا تتحقق المكاسب المادية المرجوة.(Pfiffner and Sherwood 1960: 4)

من المنظور التحليلي، يستخدم الاقتصاديون التنظيمات الإنتاجية كوحدة تحليل أساسية مع اقتراح التنظيم مشاركاً أساسياً في العملية الاقتصادية، يسعي لإتخاذ القرارات الرشيدة في تلك العملية بما يحقق له وضعاً اقتصادياً متميزاً وصيتاً ذائعاً في السوق الاقتصادي. وإذا كان إهتمام علماء الاقتصاد منصباً علي التنظيم الإنتاجي أو المشروع الاقتصادي في قطاع الأعمال، فإن نماذجهم ونظرياتهم الاقتصادية يمكن تطبيقها علي مختلف الأنماط التنظيمية العاملة في مجالات النشاط الاقتصادي الأخري (Hall, 1977: 48)

خلال النصف الأول من القرن العشرين، بدأ إهتمام علماء الاقتصاد في دراسة التوافق بين التنظيم والبيئة، من منظور اقتصادي يركز علي معالجة بسيطة في مضمونها لتعظيم الربح The Maximization of Profit. وظهرت نماذج اقتصادية - منها علي سبيل المثال لا الحصر - نموذج ليونتيف Leontief للمدخلات والمخرجات Input - Output Model في عام ١٩٣٦. وبينما تركز إهتمام علماء الاقتصاد في دراستهم للتنظيم علي علاقته بالتسويق وعملية إتخاذ القرارات الاقتصادية بشأنه، فإن تأثيرها علي العمليات والبنية التنظيمية لم يحظي بإهتمام مماثل. لذلك قامت رؤية علماء الاقتصاد للتنظيم باعتباره كلية متناغمة، تتصف بالتكاملية والترابط والترتيب المرصوص ويترأسه صاحب العمل الذي يمتلك في زمام يده إتخاذ جميع القرارات التنظيمية، التي تنظم وتنسق علاقة التنظيم بالسوق الاقتصادي وآلياته. (Evan, 1978: 291; Miles, Snow and Meyer, 1978: 250 and 325).

وحديثاً، من خلال ما يثار من قضايا تنظيمية بالغة الأهمية منها قضية المعوقات التنظيمية والتحول الرامي نحو اقتصاديات الخدمات في الدول المتقدمة، يقدم علماء الاقتصاد مداخل كثيرة تناقش العلاقة بين معدلات تنامي إنتاجية التنظيمات في قطاع الخدمات وتوقع زيادة الطلب عليها من قبل المستهلكين. ودور عمليات صناعة القرارات الاقتصادية داخل التنظيمات بهذا الخصوص. كما يركز علماء الاقتصاد إهتمامهم علي دراسة التقانة Technology، ليس كمتغير وسيط بل كمصدر من مصادر القوة الأساسية المؤثرة في تلك العمليات. ومن الإسهامات الاقتصادية الحديثة بصدد قضية المعوقات التنظيمية، إسهام هنكوف Henkoff (١٩٩٠)، وزايثامل وزملائه Zeithaml et al (١٩٩٠) (Brown and Metchell, 1993: 725 - 727).

وسوف نعرض في مناقشة لاحقة(*) الجدل المثار بين المشتغلين بعلوم الاجتماع، الإدارة والإقتصاد حول جدوي وملاءمة الشكل الهرمي للبنية التنظيمية - كما تصورها نظريات التنظيم خلال مراحل تطورها - لمجتمع المعلومات، وما التصور المتوقع مستقبلاً للبنية التنظيمية القادرة علي توفير أساليب مرنة تحقق التكاملية بين عمليات التصميم والإنتاج والتسويق؟ وما مدي حاجة التقدم التقني المعلوماتي لتعريفات أكثر تطوراً ترتبط بالتنظيم وعملياته، والمفهومات المرتبطة بتطور أشكال المجتمع الإنساني وظهور مفهومات حديثة مثل المجتمع العالمي World Society، ومجتمع ما بعد الحداثة، ومجتمع المعلومات والمجتمع المبرمج... الخ. ويقود الجدل المثار والحوار العلمي البناء الباحثين في علمي الاجتماع والاقتصاد لإثارة تساؤلات عديدة تتعلق بالتنظيم وعلاقته بالبيئة في أطر جديدة تفرضها تداعيات النظام العالمي المعاصر، ثم دعوة الباحثين إلي إعادة تشكيل معني التاريخ (نبيل علي، ١٩٩٤: ١٣، ١٤؛ مارك موريس، ١٩٩٣: ١١٦).

وحول أهمية النظريات الاقتصادية للنظرية الاجتماعية في دراسة التنظيم، يشير ريتشارد هال إلي أن رؤية علماء الاجتماع للتنظيم ينقصها الكثير من معرفة الأبعاد الاقتصادية ودورها في استمرار التنظيم وفعاليته. وإنه بقدر ما يستفيد علماء الاجتماع من إسهامات علماء النظريات الاقتصادية في دراسة التنظيم، يزداد تفهم أبعاد البنية الرشيدة للتنظيم (Hall, 1977: 48).

(*) إنظر الفصل السادس .

الفصل الرابع

مداخل علم النفس الاجتماعي
في دراسة التنظيم

مقدمة

أولاً : الفرضيات الأساسية لمدخل علم النفس الاجتماعي

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية

١- مدرسة التون مايو وتجارب هوثورن.

٢- كيرت ليفين ودراسة ديناميات الجماعة.

٣- المدخل التفاعلي في دراسة التنظيم.

(أ) الفرضيات الأساسية للمدخل التفاعلي عند اليوت تشابل

(ب) وليم فوت وايت ومدخله التفاعلي في دراسة التنظيم.

(جـ) دراسة ليونارد سايلز (١٩٥٨).

(د) دراسة لبتون (١٩٦٣).

٤- تعقيب ونقد مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثالثاً : نظرية صنع القرار عند هربرت سيمون.

رابعاً: نحو مدخل لدراسة التنظيم غير الرسمي.

الفصل الرابع
مداخل علم النفس الاجتماعي
في دراســة التنظـيم

مقـدمــة :

تتخذ مداخل علم النفس الاجتماعي موقفاً وسطاً بين علم النفس، وعلم الاجتماع لذا فهي تستمد منهما المفهومات الأساسية في دراسة الظاهرة الاجتماعية ذات المظهر الجماعي بهدف الكشف عن السلوك الإنساني. وتشتمل مداخل علم النفس الاجتماعي علي تنوع واسع من الإسهامات في مجال دراسة التنظيم من منظور مشكلاته. ورغم اشتراك الإسهامات في الهدف العام، فإنها تختلف فيما بينها من حيث أساليب المعالجة المنهجية، والتعامل مع المشكلات القائمة في علاقة الفرد بالتنظيم. كما يوجد تباين بين تلك الإسهامات في دراستها لتلك العلاقة من حيث وحدة التحليل The unit of analysis. لذلك يصنف بيو Pugh، وريتشارد هال R.Hall نظريات علم النفس الاجتماعي إلي مجموعتين: أولاهما: نظريات تتخذ من الجماعة وحدة التحليل، وتعرف بنظريات الجماعة Group Theories، وثانيتهما نظريات تتخذ من الفرد وحدة للتحليل، وتعرف بنظريات الفرد Individual Theories.

أيضاً فيما يتصل بالتنوع والتباين في إسهامات مداخل علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم، يمكن القول بوجود مجالات إتفاق ومجالات اختلاف في محاور الإهتمام وطرق المعالجة المنهجية بين مدرسة علم النفس الاجتماعي، ومدرسة السلوك. ولايزال التباين بينهما ملموساً في المملكة المتحدة. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ بداية السبعينات، إنحسر التباين بين المدرستين الي أقل مستوي.

فيما يتصل بنشأة مداخل علم النفس الاجتماعي، نجد أنها بدأت كرد فعل لأفكار وفروض مدرسة الإدارة العلمية لفردريك تيلور. كما تعتبر دراسات إلتون مايو Elton Mayo ومساعديه في مصنع هوثورن Hawthorne، خلال عشرينات هذا القرن، المنهل الرئيسي لنشأة تلك المداخل وبخاصة مدخل العلاقات الإنسانية الذي تناول من خلال طوره الكلاسيكي رؤية التنظيم كنسق مغلق.

وخلال الاربعينات ومن خلال إسهامات لويد وارنر Llyod Warner ودراسته الشهيرة ليانكي سيتي (١٩٤٥) "Yankee City" تطورت رؤية مدرسة العلاقات الإنسانية للتنظيم كنسق مغلق الي رؤيته كنسق مفتوح قامت علي الإهتمام بدراسة تأثير العوامل البيئية الخارجية علي سلوك الافراد داخل التنظيم. فقد فتحت دراسة وارنر(*) الطريق أمام الباحثين لاستخدام تعريفات اجتماعية مستخدمة في دراسة المجتمع المحلي (كالدور، والمكانه، والثقافة) عند تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، والعلاقة بين التنظيم والبيئة. (محمد علي محمد، ١٩٧٢ : ٥٥ - ١٦٠).

ومما يجدر الإشارة اليه أن ما أثارته مدرسة العلاقات الإنسانية حول دراسة السلوك التنظيمي في بيئات متغيرة، يمثل خلاصة الجهود والإسهامات العلمية فترة مابعد أواسط الاربعينات حتي الوقت الراهن. كما تشهد نظرية التنظيم إهتماماً واسعاً من جانب علماء الاجتماع، والإدارة، والسلوك، بدراسة التنظيم في بيئات متغيرة. وهذا الجهد العلمي المتواصل أسفر عما يعرف بنظرية التوافق في دراسة التنظيم. كما نجد تماثلا بين النظريات من حيث الهدف في دراستها للتنظيم في بيئات بالغة التباين. فعند علماء الإدارة نجد نظريتين هما: النظرية الآلية وتعرف بنظرية (X) والنظرية العضوية The Organic Theory وتعرف بنظرية (Y). ويقابلان نظريتين في علم الاجتماع هما: النظرية الرشيدة The rational theory والنظرية الطبيعية The natural theory (Lowrence and Lorsch, 1967: 183- 184).

وتندرج مدرسة العلاقات الإنسانية ضمن مداخل علم النفس الاجتماعي حتي بعد أن تطورت رؤيتها للتنظيم كنسق مغلق الي رؤيته كنسق مفتوح، وظهور إتجاهات حديثة بدأت في الثمانينات مثل مدخل دراسة التنظيم غير الرسمي الذي يستمد معظم فرضياته من مناقشات عالمين من علماء النفس الاجتماعيين هما: كان Kahn، وكاتز Katz (١٩٦٦).

(*) يبرز من إسهامات مدرسة شيكاغو أعمال لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعه، والتي تكونت عام ١٩٥٤ برئاسة لويد وارنر، وعضوية ب. جاردنر Gardner (سكرتيرا فنيا)، وديفز A. Davis، وهاربسون F.Harbison، وايفريت هيوز E.Huges، ووليم فوت وايت W.F.Whyte.

كما أننا لو تفحصنا إسهامات علماء السلوك وبخاصة وليم فوت وايت William Foot Whyte، وإسهامات علماء النفس الاجتماعين مثل كان وكاتز، سوف نجد لهما قاعدة فكرية مشتركة تأثرت بإسهامات علماء النفس في دراسة التنظيم مثل ارجريس Argyris، ليكرت Likert، وماكجروجر Mc Groger وذلك رغم وقوع الاختلاف بين تلك الإسهامات في المنهج التحليلي. ويكفي أن نشير هنا الي علماء المدخل التفاعلي عندما ناقشوا مفهوم "النسق المتوازن" الذي يتألف من ثلاثة عناصر أساسية هي: العواطف، والنشاطات، والتفاعل.

انطلاقا مما سبق، تنقسم المناقشة في هذا الفصل الي:

أولاً : الفرضيات الأساسية لمدخل علم النفس الاجتماعي.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية.

(١) مدرسة إلتون مايو وتجارب هوثورن.

(٢) كيرت ليفين ودراسة ديناميات الجماعة.

(٣) المدخل التفاعلي في دراسة التنظيم.

(أ) الفرضيات الأساسية للمدخل التفاعلي عند إليوت تشابل.

(ب) وليم فوت وايت ومدخله التفاعلي في دراسة التنظيم.

(جـ) دراسة سايلز (١٩٥٨).

(د) دراسة لبتون (١٩٦٣).

(٤) تعقيب ونقد مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: نظرية صنع القرار عند هربرت سيمون.

رابعا: نحو مدخل لدراسة التنظيم غير الرسمي.

: الفرضيات الأساسية لمدخل علم النفس الاجتماعي.

ـهض المدرسة الكلاسيكية المتطورة لعلم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم الفرضيات الأساسية التالية:

ـكل فرد حاجاته الشخصية ودوافعه العامة. وتتدرج تلك الحاجات في هيراركية Hierarchy بدايتها الحاجات النفسية والأمن ثم تتجه فوق ذلك نحو تحقيق ـم لذات.

مكانية تفهم الحاجات الشخصية والدوافع من خلال تأثيرهما المباشر علي لسلوك.

إمكانية تفسير السلوك اذا تم التعرف علي الحاجات والدوافع التي تتشكل علي أساسهما.

حدوث صراعات أساسية بين حاجات الأفراد، ومتطلبات التنظيم.

مكانية حل الصراعات بين حاجات الافراد ومتطلبات التنظيم من خلال تغيير لبنية التنظيمية أفضل من حله بإستخدام اساليب العلاقات الإنسانية.

لحكم بأفضلية شكل تنظيمي معين يقاس بمدي قدرته علي تحقيق المستوي الأمثل ـن حاجات الافراد ورضائهم، مع تعظيم إنجاز الأهداف التنظيمية. ويتأتي ذلك إتباع أساليب منها التشجيع علي تشكيل جماعات عمل مستقره، ومشاركة لأفراد في عملية صنع القرار، وتوفير الإتصالات الجيدة، والإشراف الواعي. .(Silverman,1971: 77 and 78)

أ: مدرسة العلاقات الإنسانية ودراسة التنظيم:

ـوف نتتبع تطور مدرسة العلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم علي النحو التالي

١) مدرسة إلتون مايو وتجارب هوثورن.

٢) كيرت ليڤين ودراسة ديناميات الجماعة.

٣) المدخل التفاعلي في دراسة التنظيم.

١- مدرسة التون مايو وتجارب مصنع هوثورن(*) (١٩٢٧ - ١٩٣٣).

لم يبدأ إلتون مايو أبحاثه الميدانية في مصنع هوثورن. بل قام بأبحاث سابقة في مصنع نسيج في مدينة فيلاديفيا وذلك في عام ١٩٢٣. وكان الهدف الرئيسي من إجراء الابحاث محاولة دراسة مشكلات دوران العمل The turnover، وزيادة معدل تنقل العمال، ثم تقديم حلول مناسبة للتغلب علي أو التقليل من تلك المشكلات. وخرجت الدراسة بتوصيات هامة تتعلق بالعمال كضرورة الإهتمام برفع روحهم المعنوية، وأن تتخلل ساعات العمل اليومي فترات راحة للعمال مع وضع نظام للحوافز المالية لتشجيعهم علي زيادة الإنتاج. وقد أمكن التغلب علي مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية إثر وضع توصيات مايو موضع التنفيذ.

وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج التون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء علم النفس التطبيقي في الصناعة، أو من جانب الإدارة العلمية عند تيلور والتي قننت آليا شروط تقدير كفاية العامل. إذ استخدمت دراسة التون مايو مفهومات جديدة. ولأول مره - ترتبط بكفاية العامل وكيفية دراستها، بعد أن كان تقدير الكفاية وفقاً لشروط وحسابات معينة للوقت الضائع في العمل من جراء سوء تنظيم موقعه، وسوء أحوال موقع العمل من حيث توزيع الإضاءه وسوء التهوية، ونقص التدفئة، وارتفاع نسبة الرطوبة، وتأثير ذلك كله في خلق مشكلات نفسية وجسدية للعمال كانت مجالاً لتجارب علم النفس التطبيقي في الصناعة.

أيضاً كان لنجاح توصيات دراسة مصنع النسيج في التغلب علي مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية، فضلاً عن المنهج العلمي الذي اتبعه مايو - كباحث أكاديمي - الأثر الأكبر في بداية تجاربه علي مصنع هوثورن عقب التجارب التي حاولت دراسة

(*) يتبع هذا المصنع شركة ويسترن اليكتريك Western Electric في شيكاغو وتتبع الشركة بدورها لمؤسسة بل Bell للهاتف والتلغراف. وتحظي تلك المؤسسة بتقدير كبير من الأمريكين لما تقدمه من خدمات ولايزال مصنع هوثورن يعمل الي يومنا هذا.

تأثير شدة الإضاءه وتوزيعها في موقع العمل علي إنتاجية العامل وآدائه في العمل(*)، وعندما كشفت نتائج تلك التجارب عن عدم تأثير الإضاءة علي إنتاجية العمال، كان ذلك سبباً قوياً للاستفادة بخبرة إلتون مايو السابقة في مصنع النسيج، وبدأت تجارب هوثورن التي استغرقت خمس سنوات بفريق بحثي برئاسة إلتون مايو وعضوية زميلين أكاديميين له هما ف. ج. روثلسبرجر F.Roethlisberger ووليم ج. ديكسون w.Dickson وقام الفريق بإجراء خمس تجارب متلاحقة(**) إبتداء من أبريل عام ١٩٢٧ بالتجربة الأولي والتي كانت اهم التجارب الخمس.

التجربة الأولي من تجارب هوثورن.

الهدف من التجربة: دراسة أثر المتغيرات الفيزيقية في موقع العمل علي إنتاجية العمال. واشتملت المتغيرات ظروف موقع العمل (من درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة وتوزيعها، وشدة الرياح)، وإحداث تغيير في عدد ساعات العمل اليومي، وإدخال فترات راحه متباينة من حيث العدد أو المدة الزمنية لكل فترة. كما تراوحت الفترات الأربعة للتجربه الأولي من أسبوعين إلي واحد وثلاثين أسبوعا. كما أنخفض عدد أيام العمل الأسبوعي من خمسة أيام ونصف إلي أربعة أيام. وأنخفض عدد

(*) في عام ١٩٢٤ اجريت التجارب علي مجموعتين من العمال متماثلتين من حيث ظروف العمل، والادوات، والاجور، والاجهزة المستخدمة في الإنتاج. المجموعة الاولي وهي: المجموعة الضابطه The Control Group تعمل في شدة إضاءة ثابته، والمجموعة التجريبيه التي تتعرض لتغير في شدة الإضاءة وإعادة توزيعها في موقع العمل. وقد أجريت تلك التجارب بجهد مشترك بين المجلس القومي الامريكي للبحوث وإدارة مصنع هوثورن، واستغرقت ثلاث سنوات.

(**) اعتمدنا في عرض ومناقشة هذا الجزء علي المصادر التالية:

(1) Roethlisberger, F. and Dickson, w " Human Relations" in oscar Grusky and George Miller (eds.), The sociology of organizations: Basic studies, the Free Press, New York, 1970, p p . 53 - 63 .

(٢) إلتون مايو، التصنيع والمشاكل الإنسانية، ترجمة أحمد بدران ومحمد عماد الدين اسماعيل، مكتبة مصر، القاهرة (تاريخ النشر غير مبين).

(٣) ابراهيم عبد الرحمن هميمي، العنصر الإنساني في إدارة الأعمال، دراسة تحليلية للمشاهدات التي سجلت في تجارب شركة وسترن اليكتريك، مصلحة الكفاية الإنتاجية، وزارة الصناعة، مراقبة الاستعلامات الفنية والعلاقات الصناعية، القاهرة، ١٩٦١.

ن العمل اليومي من تسع ساعات إلاربعا إلي ثمانية ساعات. وفيما يختص
ى الراحة فتراوحت من عدم وجود فترات راحة الي ست فترات تتخلل ساعات
اليومي. كما تراوح زمن الراحة اليومية من صفر إلي ثلاثين دقيقة.

ال التجربة واسلوب إجرائها:

اختيار فريق البحث علي العاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف لإجراء
ة الأولي. وتم نقل العاملات الخمس إلي غرفة تجريبية تم التخطيط المسبق لها
، حيث قامت العاملات بأداء عملهن تحت أشراف مشرف تم اختياره من الفريق
ي.

ئج التجربة الأولي:

فرت نتائج التجربة الأولي عن:

ـدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الفيزيقية في موقع العمل علي حصيلة
لإنتاج للعاملات الخمس داخل غرفة التجميع التجريبية.

شارت النتائج إلي حدوث تغير جوهري في توجهات العاملات نحو عملهن،
نحو المشرف عليهن. وهذا الاستخلاص الهام يناقض حال التوجهات السابقة
لمعاملات في غرفة التجميع الأساسية لأجزاء الهاتف.

صاحب التغيرات في ساعات العمل وإدخال فترات للراحة، تحسناً ملحوظاً
وأرتفاعاً متزايداً في الإنتاج حتي بعد إعادة ظروف العمل إلي ماكانت عليه قبل
إجراء التجربة. إذ استمر الارتفاع غير المتوقع في الإنتاج مستمراً رغم اشتغال
العاملات مدة ثمان واربعين ساعة أسبوعياً دون أن يتخللها فترات للراحة.

بة الثانية: (٢٨ أغسطس حتي نهاية سبتمبر عام ١٩٣٠).

هدف من التجربة:

تأكد من نتائج التجربة الأولي فيما يختص بطبيعة الإشراف السائد داخل المصنع،
ئة العمل داخله من وجهة نظر العمال قياساً ببيئة حجرة الاختبار.

جال التجربة:

عاملات في غرفة تقطيع الميكا Mica Spliting Room واتباع ماتم في التجربة

الأولي من نقلهن لغرفة تجريبية وملاحظة العلاقات بين العاملات بعضهن البعض، وبينهن وبين المشرف. مع ملاحظة مدي تأثير نمط الإشراف علي تلك العلاقات. كما قام فريق البحث من خلال المقابلات الشخصية مع الأفراد المشتغلين داخل المصنع، بجمع بيانات تعكس انطباعاتهم وآرائهم حيال أساليب الإشراف السائدة.

نتائج التجربة:

كشفت التجربة عن تحول واضح في الموقف الاجتماعي داخل الحجرة التجريبية، تمثل في تولد الثقة المتبادلة فيما بين العاملات أنفسهن وبينهن وبين المشرفين. كما بذلت العاملات أقصي ماالديهن من جهد في تحسين الإنتاج مع أداء العمل بسهولة أكثر. وكان التعاون بين أفراد جماعة العمل من أجل إنجاز العمل أداءً عالياً، كما أرتفعت الروح المعنوية لهن.

التجربة الثالثة

الهدف من التجربة:

التأكد من نتائج التجربتين السابقتين وبخاصة العلاقة بين زيادة الإنتاجية والعلاقات بين العاملات في ظل نظام مقترح للحوافز لزيادة الإنتاجية وتم تطبيقها علي العاملات داخل الحجرة التجريبية فقط. أما الاختلاف بين هذه التجربة والتجربة الثانية فتمثل في إعادة العاملات من غرفة تجميع أجزاء الهاتف داخل الغرفة التجريبية بحيث تعمل كل واحدة منهن بشكل انفرادي في ركن من أركان الغرفة حتي يسهل علي فريق البحث ملاحظة سلوكها وأدائها وعلاقتها في العمل بصوره أكثر دقة.

مجال التجربة:

العاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف مثلما حدث في التجربة الأولي.

نتائج التجربة:

لم تسفر التجربة الثالثة عن استخلاصات أو نتائج لقصر فترة إجراء التجربة حيث فضلت إدارة المصنع إلغائها نظراً لمشاعر الغيرة التي دبت بين العاملات نظراً لاقتصار تطبيق نظام الحوافز علي من شملتهم الغرفة التجريبية دون الأخريات العاملات في غرفة التجميع الأساسية.

التجربة الرابعة : (١٩٢٨ - ١٩٣١)

الغرض من التجربة:

دراسة العلاقة بين زيادة إنتاجية العمال وأرتفاع روحهم المعنوية، وإلي أي مدي تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية.

مجال التجربة:

أجريت التجربة في البداية علي العاملين في قسم الكشف والفحص ثم تم تعميمها علي جميع العاملين في مصنع هوثورن. وبلغ عدد الأفراد الذين شملتهم التجربة ٢١ الف مشتغل(*)

نتائج التجربة:

كشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتقاع الروح المعنوية للعمال. فعندما ظهرت بوادر الأزمة الاقتصادية تخوفت العاملات في غرفة التجميع من أحتمالات البطالة لذلك انخفضت روحهم المعنوية مما أثر بدوره علي الإنتاجية التي انخفضت بشكل ملحوظ.

كما أظهرت نتائج التجربة الرابعة أن الأجور التشجيعية والحوافز المالية يؤثران في الكفاية الإنتاجية بمعدلات متفاوته وبدرجه تقل نسبياً عن تأثير الروح المعنوية.

التجربة الخامسة : (يناير - يوليو عام ١٩٣٠)

الهدف من التجربة:

دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف معينة لبيئته. والتعرف علي مدي تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف.

مجال التجربة:

اختيار مجموعة من العمال تم عزلهم في غرفة تجريبيه مع ملاحظتهم بشكل مباشر من خلال اختيار مشرف لهم من فريق البحث.

(*) يربو هذا العدد علي نصف إجمالي عدد العاملين في مصنع هوثورن الذي بلغ أربعين الف مشتغل. أما متوسط مدة الاختبار The Interview فبلغت ثلاثين دقيقة في الفترات الأولي من التجربة. وعندما توفرت الثقة لدي العاملين تجاه جهود فريق البحث، أصبح المتوسط حوالي ساعة ونصف الساعة (إلتون مايو،:٥٠١).

نتائج التجربة:

أشارت التجربة إلي أن قدرة العامل علي التكيف الأجتماعي في ظل ظروف بيئة عمل، تتأثر بشكل العلاقات بينه وبين أقرانه في جماعة العمل. ومن ثم لاتتوقف قدرة الفرد علي التكيف مع بيئة العمل علي العامل النفسي فقط كما أشارت إلي ذلك تجارب علم النفس في دراسة التنظيم، بل توجد عوامل أجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق هذا التكيف.

هذا وقد تم نشر نتائج تجارب هوثورن في منتصف عام ١٩٣٩، لتكون منطلقاً هاماً ومعيناً أساسياً للمدرسة الكلاسيكية المتطورة للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم.

أهمية تجارب هوثورن في تطوير نظرية التنظيم:

تأتي أهمية دراسات هوثورن كمنطلق ومصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانيه خاصة ولنظرية التنظيم عامة للاعتبارات التالية:

١- تُعد دراسات هوثورن الأولي من نوعها التي تم إجراؤها علي بيئة تنظيمية أو مؤسسية.

٢- يرجع إلي دراسات هوثورن الفضل في اكتشاف جماعة العمل The Working Group داخل التنظيم الصناعي.

٣- تحدي المفهوم الخالص (للهيراركية) التنظيمية وفق نظرية الإدارة العلمية لتيلور، مع تقديم تصور جديد للمصنع كتنظيم أجتماعي. وقد وضح ذلك من خلال ماتم نشره من نتائج لدراسات هوثورن في مؤلفين أولهما لديكسون وروثلز برجر والثاني لإلتون مايو(*). وقد تضمن المؤلفان نتائج تجارب هوثورن، والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية علاوة علي الرؤي الفلسفية المتنوعة ذات الصلة بالنتائج.

(*) 1- Roethlisberger, J.F and Dickson, J.W. Management and the worker, Cambridge Mass., Harvard university press 1959;

2- Mayo, G.E.,Human Problems of An Industrial Civilization, New York, The viking Press,

٤- تعد دراسات هوثورن الأولي من نوعها من حيث نوعية البحث الهادف إلي تغيير الممارسات الإدارية القائمة. فقد أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الإتصالات الرأسية (لأعلي ولأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية.

ومما يجدر التأكيد عليه أن إجراء دراسات هوثورن تم بناء علي طلب من إدارة المصنع وبدعم من جامعة هارفارد لبحث مشكلات انخفاض الإنتاجية وأداء العمال.

٥- منذ تجارب هوثورن، بدأ إهتمام علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وبنيتها وثقافتها وحجمها فضلاً عن دراسة معنويات وأحتياجات الأفراد. (Lupton, 1976: 192). ويبرز في هذا الصدد إسهامات مدرسة علم النفس الكلاسيكية المتطورة فيما قدمته من تجارب ودراسات حول الفعل وما يرتبط به من مفهومات، ودرجة الدقة في تطبيق المنهج الإجرائي عند إجراء التجارب النفسية. ويري بعض الباحثين أن مدرسة علم النفس التنظيمي تمثل في جوهرها رؤية متطورة للعلاقات الإنسانية (Silverman, 1971 : 73).

٦- ايضا اهتم علماء العلاقات الإنسانية بما أثارته تجارب هوثورن من قضايا ومشكلات. فأجريت بحوث عديدة يمكن تصنيفها وفق إتجاهاتها فى دراسة المشكلة ونوعيتها إلى ثلاثة إتجاهات على النحو التالى:

(أ) مجموعة بحوث اهتمت بالتغير فى تخطيط موقع العمل وتأثيره فى زيادة إنتاجية العمال ومقاومتهم لهذا التغير. ومن البحوث الشهيرة ضمن هذه المجموعة، بحث قام به كوش L. Coch، وفرنش French (١٩٤٨)، علي مصنع للملابس. وأهم ما كشف عنه البحث أن جماعات العمل التى أتيحت أمامها فرصة المشاركة فى إعادة تخطيط موقع العمل، كانت أقل مقاومة للتغير، وأكثر الجماعات إنجازا وإنتاجية وبخاصة بعد إتمام التغيير فى تخطيط موقع العمل.

(ب) مجموعة بحوث اهتمت بالتحليل المتواصل لبنية وظائف الجماعة الصغيرة The small group فى الصناعة. ثم تطور التحليل ليشمل التنظيم كله، وإمكانية تطوير إطار تحليلى لدراسة التنظيم يقوم على دراسة التفاعل بداخله. ومن أبرز

ل في هذه المجموعة قيام ج. هومانز G. Homans (١٩٥١) بإعادة تحليل نتائج
ن - وبخاصة بيانات تجربة غرفة ملاحظة تجميع الأسلاك- وذلك باستخدام ثلاثة
مات أساسية هي "الفعل" Action، والتفاعل "Interaction"، "والعواطف"
Sentim". ثم قارن تلك النتائج بما أسفرت عند بحوث أجْريت على جماعات
رة أخرى. وقد مكنته المقارنات والتحليل المتأني للبيانات إلى وضع فرضيات
للجماعة الصغيرة. وضمن هذه المجموعة، تبرز إسهامات وليم فوت وايت الذى
لى نهج مماثل لما سار عليه هومانز، ومن خلال عدد أكبر من الدراسات فى المجال
عى، اكتشف وايت الكثير من المشكلات التى تجاهلها بعض علماء العلاقات
نية، وهى العلاقات بين النقابة والإدارة، الأنماط المختلفة للتفاعل، تأثير نمط سير
، والتغير التقنى على كل من التفاعل والعواطف داخل الجماعات والتنظيمات،
يات تطبيق نظم الحوافز للأفراد والجماعات والأسس العامة لتلك النظم على
ى التنظيم. وقد قدم وايت من خلال منهجه وتصوره النظرى فى دراسة التنظيم
ديناميا يصلح للتنبؤ وتغير حركة النسق الاجتماعى.

ـ) المجموعة الثالثة من البحوث وتمثل تياراً فكرياً اهتم بدراسة العلاقة بين
م والمجتمع المحلي وكيف يتأثر الوضع التنظيمي بالتغيرات الاقتصادية الكبيرة
يرات الاجتماعية. ويتصدر هذا التيار الدراسة الشهيرة التي قام بها لويد وارنر
عدوه في مجتمع نيو إنجلند New England Community، أو يانكي سيتي
"Yankee C" كما أشاروا اليه. وفسر فريق البحث إضراب العمال بدلالة عوامل
ة، حيث حدثت تغيرات في البنية المهنية وهيراركية المهارة داخل المصنع،
مل خارجية حيث حدثت تغيرات في اسواق الإنتاج الوفير، وغياب الملكية،
ر في مكانه إدارة المصنع داخل المجتمع المحلي(*).

(*) يد من التفصيلات حول هذا البحث انظر:

Warner, L. and Low, J.O, The Social System of The Modern Factory, 6th edition N.Y Yale university press, 1965.

٢- كيرت ليڤين ودراسة ديناميات الجماعة.

قام العالم كيرت ليڤين Kurt Lewin (١٩٤٣) - بعد قدومه الي الولايات المتحدة الأمريكية مع مساعديه وايت white وليبت Lippet - باجراء دراسة تجريبية لحركة ودينامية الجماعة، مستخدماً في ذلك خبرته وأفكاره التي أنزلته مكانة الأب الروحي لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أضاف ليڤين بعداً جديداً تمثل في دراسة العلاقة بين السلطة والدافعية، ورغم أن تجربة ليڤين أجراها علي مجموعة من التلاميذ وليس داخل تنظيمات صناعية، إلاأنها نقلت مدرسة العلاقات الإنسانية من الرؤية المحدودة لعلاقة الرضا عن العمل بين العمال وإنتاجيتهم، ومن رؤية التنظيم كنسق اجتماعي مغلق الي رؤية أكثر شمولية. فقد أسهمت بقدرما - فيما بعد - في ظهور مداخل جديدة في العلاقات الإنسانية مثل مدخل (هيراركية) الحاجات، ومدخل القيادة والسلوك التنظيمي. كما نعتقد أن افكار ليڤين قد أسهمت في إعطاء المزيد من التفسيرات للجماعة وديناميتها وظهور نظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية. ويري كل من ريتشارد هال وبيو Pugh أن إلتون مايو ومساعديه وكيرت ليڤين ومساعديه هم المؤسسون الحقيقيون لنظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الأنسانية (Hall, 1977: 45; Pfiffner and cherwood, 1960 :103).

علي صعيد آخر كان ما نُشر من نتائج دراسات هوثورن دافعاً قوياً ومعيناً أساسياً لإجراء المزيد من أبحاث علماء العلاقات الإنسانسة والتي أفضت نتائجها إلي توصيات أقرب للتعميمات تدعو إلي تغير نمط الإدارة من المركزية إلي الإدارة بالمشاركة Management by Participation. وهنا ظهرت أهمية الدراسة التي قام بها مساعدا ليڤين وهما وايت وليبيت علي أوضاع جماعة العمل وفرص التعلم والتدريب للعمال. وأشارت الدراسة إلي مشكلات الإتصال Communications بين الجماعات داخل التنظيم مع إمكان التغلب علي تلك المشكلات من خلال رفع مستوي الجدارة Competence level بين المديرين بما يجعلهم قادرين علي معالجة المشكلات. وتبدو أهمية تجارب وايت وليبيت في أنها ألقت الضوء علي أهمية الإدارة الديمقراطية، فضلا عن دورها في تقريب وجهات النظر بين متطلبات كل من العمال والإدارة، مع إعطاء العمال إحساسا بالمسؤلية وإكسابهم الدافعية للعمل. وأوصت التجربة بأن مزايا الإدارة الديمقراطية تفوق بكثير مزايا الإدارة الاتوقراطية والتنافسية معا. ويمكن القول إن

صت اليه تجربة وايت وليبيت من نتائج، فضلاً عن نتائج دراسات أخري وفي
تها هوثورن قد أدي الي إعطاء مدرسة العلاقات الإنسانية دفعة جديدة، فشلت
ررها من فرضيات النظرية الكلاسيكية للإدارة والنظرية الكلاسيكية لعلم النفس
ديم حلول لمشكلات التنظيم لعل من اهمها في مجال الإدارة مايلي:

ضرورة تحقيق المشاركة Participation بين أفراد التنظيم ومستوياته حتي المستوي الأدني (فئة العمال) عند البحث عن حلول للمشكلات التنظيمية.

التوصية بضرورة خلق مناخ تنظيمي يتصف بقدر أكبر من الثقة المتبادلة والعلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية داخل التنظيم (Lawrence and Lorsch, 1969: 179, 183).

المدخل التفاعلي في دراسة التنظيم

رت أفكار المدخل التفاعلي بإسهامات التون مايو، ونتائج تجارب هوثورن، ة لإسهامات مدرسة علم النفس في دراسة التنظيم. ورغم التباين القائم بين ء هذا المدخل حول مفهوم التفاعل The Interaction وفي الأسلوب المتبع ياً في دراسة أنماطه. فأنهم يتفقون علي أن دراسة التنظيم تتطلب مزيداً من ام بدراسة مشاعر أفراده وعواطفهم. وإنه يجب تحليل التنظيم بدلالة التفاعل اتصالات الشخصية بين الأفراد علي حد تعبير هومانز Homans)، والأنشطه Activ (أو المهام tasks) في مجال العمل، وعواطف الأفراد (تجاه العالم حولهم) ثلاثة متغيرات يؤثر كل منها في الآخر كما يتأثرون في مجموعهم ببيئة م The Environment of organization التي تتضمن التقانة كأحد عواملها مية (Silverman, 1971 : 101)

إسهامات اليوت تشابل

ين المدخل التفاعلي بالفضل في ظهوره وتطوره لإسهامات إليوت تشابل E. Cha، وكونارد أرنسبرج C. Arensberg من جامعة هارفارد. ويمكن تصور مات علماء المدخل التفاعلي علي متصل يقع علي طرفه الأول إهتمام إليوت ل وتقع إسهامات هومانز علي الطرف الثاني لهذا المتصل. وبين الطرفين تتنوع ين الإسهامات التي تتأثر كل منها بالآخر. ومن أهم تلك الإسهامات إسهام وليم وايت، وليونارد سايلز Leonard Sayles، إضافة لكل من تشابل، وهومانز.

الفرضيات الأساسية للمدخل التفاعلي عند إليوت تشابل:

١- يعتبر التنظيم نسقاً من العلاقات المتبادلة بين الأفراد بداخله.

٢- تحدد ثقافة التنظيم (وتشمل الأساليب الفنية، والعمليات، ونسق الوثائق والتعليمات) نمط الإتصال للفرد داخل التنظيم.

٣- أن يدور السؤال البحثي الفعلي حول كيفية ملاحظة التنظيم كظاهرة يمتزج الأفراد بداخله في وسط من الروتين بفعل العلاقة بين التقانة والأنساق الفرعية، وطرق التحكم، والعمليات الداخلية التي تكون الشكل البنائي المتصف بتقسيم العمل والمسئولية

٤- رؤية التنظيم من خلال ملاحظة سلوك الأفراد وعلاقاتهم أثناء أداء العمل.

وباختصار يلزم دراسة التفاعلات، ويشير فرانك ميلر Frank Miller – فى مناقشته لرؤية تشابل – الى اربعة أنماط من التفاعلات (Pfiffner and Cherwood, 1960: 269) هى:-

(أ) التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عبر (الهيراركية) الإشرافية للتنظيم.

(ب) التفاعلات بين اعضاء التنظيمين الهيئة Staff والخطى Line.

(جـ) التفاعلات بين زملاء العمل من خلال متطلبات العمل والتزاماته.

(د) التفاعلات بين العمال على المستويين الشخصى وشئون العمل الروتينية

(ب) وليم فوت وايت(*) ومدخله التفاعلى فى دراسة التنظيم:

تأثر وليم فوت وايت فى مناقشته للوضعية التقنية Technological Positivism بآراء هومانز فى دراسة التنظيم وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية. وتقوم رؤية وايت فى تحليله للتفاعل على متغيرين هما المبادأه والاستجابة The response. بمعنى أن وايت يهتم فى دراسته للتفاعل بين الرئيس والمرؤوس -على سبيل المثال- أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر هل الرئيس أم المرؤوس؟

(*) يضع وايت نفسه ضمن علماء مدرسة العلاقات الإنسانية. فى حين يرى علماء التنظيم مثل سيلفرمان أن وايت من خلال إسهاماته يقف فى وضع متوسط بين مدرستين هما مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة الاجتماعية – الفنية (Silverman, 1971:101)

وكيف تكون الاستجابة لهذا التفاعل؟ وبقدر ما يتصف به حالة الاستجابة من استقرار خلال سريان العمل داخل التنظيم، تكون حالة التوازن أو اللاتوازن التى تقضى إلى ردود أفعال كالصراع والتوترات فى مجال العلاقة بين طرفى التفاعل.

ويذهب وايت مثل هومانز - فى تحليل التنظيم كنسق يتألف من ثلاثة عناصر أساسية متفاعلة هى العواطف، والنشاطات، والتفاعل فى ارتباطها بالبيئة الخارجية التى تمثل التقانة أهم عواملها.

من جهة أخرى، تكشف تفسيرات وايت للوضعية التقنية عن وقوعه فى خطأ واضح عندما اعتقد أن السلوك والدوافع نواتج لتأثيرات التقانة وحدها دون غيرها. وهذه الرؤية المحدودة عند وايت وقع فيها سائر علماء العلاقات الإنسانية فى دراستهم للتنظيم (Silverman, 1971: 102 and Hampton, 1977: 95)

وليم فوت وايت ودراسة المطعم

يبدو واضحا كيف استفاد وايت من نتائج دراسته لفئتين من العاملين داخل احد المطاعم (١٩٤٨) فيما عرض له فى مدخله التفاعلى واستخدامه لمصطلح التأصيل The origination والاستجابة للتفاعل بين طرفين (أ)، (ب) داخل التنظيم.

تندرج دراسة وليم فوت وايت للتفاعل الاجتماعى بين العاملين داخل تنظيم المطعم، ضمن الدراسات الرائدة التى اهتمت بالكيفية التى تشكل بها التقانة العلاقات بين الأفراد، وتؤثر فى سلوك الجماعة.

عندما قام وايت بدراسة العمليات داخل المطعم، لاحظ وجود علاقات يشوبها التوتر لا تحدث مصادفة أو على مستوى التنظيم ككل بل تتركز عند مستوي معين وبين فئتين معينتين هما الطباخين والقائمين بتقديم خدمة الإطعام على طاولة الطعام. وعند هذا المستوى تتخذ الأوامر Orders إتجاهاً عكسياً حيث تتجه من المستوى الأقل الى الأعلى منه داخل التنظيم. بمعنى أن القائمين على تقديم خدمة الاطعام للزبائن (الأقل مستوى تنظيمى) يصدرون أوامرهم للطباخين (وهم الأعلى مستوى).

ويسجل وايت حلاً لهذه المشكلة التنظيمية من خلال استخدام التقانة المتمثلة فى استخدام طبق دائرى يوضع عليه الطلبات مكتوبة مما يقلل من العلاقات الشفهية المباشرة بين الطرفين كما يقلل من فرص اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه بينهما. وقد أدى

ذلك الحل إلى تقليل الصراعات والتوترات بين الطباخين والقائمين بتقديم الخدمة للزبائن داخل تنظيم المطعم. (Hampton, 1977: 95)

(جـ) دراسة ليونارد سايلز (١٩٥٨):

الهدف من الدراسة :

محاولة تصنيف جماعات العمل في تنظيمات صناعية متعددة علي الأسس التالية:

(١) سلوك جماعة العمل.

(٢) أساليب معالجة جماعة العمل للمشكلات اليومية في مجال العمل.

(٣) مدي استجابة جماعة العمل لتعليمات الإدارة ومستويات الإشراف.

(٤) رؤية أفراد جماعة العمل لقيادتهم.

مجال الدراسة :

تألف مجتمع البحث من ثلاثمائة جماعة عمل داخل ثلاثين منشأه صناعية تعمل علي أنشطة صناعية متنوعة داخل الولايات المتحده الأمريكية. وعلي أساس الملاحظه والمقابلات وبيانات متعلقه بالجماعات المذكوره، أمكن تحديد أربعة أنماط متميزه منها. وفي كل حاله ظل سلوك الجماعة المميز لخصائصها لفترة زمنية حتي لو تغير بعض أفراد الجماعة بآخرين.

نتائج الدراسة :

علي أساس الأبعاد الأربعة السابق الإشاره اليها، ميز ليونارد سايلز بين أربعة أنماط من جماعات العمل وسلوكها علي النحو التالي:

١- جماعات عمل فاترة الشعور. وتتصف تلك الجماعات بحد أدني من التوحد الداخلي بين أعضائها، ولا تتعاون مع الإدارة كما لاتمثل مصدراً هاماً للإنتاجية العالية قياساً بباقي الأنماط الأخري من جماعات العمل فضلاً عن أنها قليلة الشكوي.

٢- جماعات عمل غريبة الأطوار (مثال تلك الجماعات، العمال علي خط تجميع السيارات). تتصف هذه الجماعات بكثرة شكواها وعدم التحكم في سلوكها وغموض ارتباطه بأهدافها، كما تتصف تلك الجماعة بالمركزية العالية، كما تُصنف في مستوي

غير مرضي من جانب الإدارة. وكان لهذه الجماعة دور نشط في النقابات وبخاصة داخل التنظيم.

٣- جماعات العمل الإستراتيجية Strategic Work Groups (الجماعات الأساسية التي تضم فنيين مثل لحام المعادن). يتصف سلوك هذه الجماعة بممارستها لضغوط رشيدة وجماعية لتحقيق مصالحها. مع إتصاف الجماعة بدرجة عالية جداً من التوحد الداخلي مع مشاركتها القوية في الأنشطه النقابية، وتساند بقوه قياداتها، كما تحتفظ علي المدي البعيد - بروابط جيدة مع الإدارة. كما أنها أكثر ميلاً للشكوي.

٤- جماعات عمل محافظة Conservative Work Groups. تتصف تلك الجماعات بأنها أكثر الجماعات إهتماماً من جانب الإداره، مع الإتصاف بدرجة عاليه نسبيا من التوحد بين أعضائها، وتستخدم ضغوطا مسبقة لإعلان شكواها. كما ينخفض نشاطها في شؤون النقابات.

وجاء تفسير سايلز للتباينات القائمة في سلوك الجماعات الأربعة من خلال دراسة تأثر العلاقات الاجتماعية بكل من التقانة، وتقسيم العمل داخل المنشأه الصناعية. كما كشفت نتائج الدراسة تأثر مستوي الميل للشكوي بمكانة جماعة العمل في علاقتها بجماعات أخري داخل المنشأه. حيث كانت الجماعات الواقعة في المدي المتوسط من تلك العلاقة، الأكثر ميلا للشكوي عن غيرها من الجماعات. كما أن نمط الضغط الذي تمارسه الجماعه يرتبط بالتنظيم الداخلي لها (Brown, 1967 : 109 - 110)

(د) دراسة لبتون (١٩٦٣).

الهدف من الدراسة :

محاولة تفسير سلوك جماعات العمل مع الإهتمام بالعوامل الخارجية والداخلية للتنظيم.

مجال الدراسة :

تم اختيار مصنعين أحدهما يعمل في مجال تجميع المحولات الكهربائية صغيرة الحجم، وثانيهما يعمل في صناعة الرداء الواقي من الماء. مع تركيز الدراسة علي موقع الإنتاج داخل كل مصنع منهما. وأستخدم لبتون أداة الملاحظة بالمشاركة The participant Observation في جمع البيانات.

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن نتائج مناقضة لما أسفرت عنه دراسة هوثورن (غرفة ملاحظة تجميع أسلاك الهاتف) حول تفسير سلوك جماعة العمل بدلالة منطقية العواطف "Logic of Sentiments" ففي صناعة الرداء الواقي للمطر، أشارت نتائج الدراسة إلي تأثير عوامل خارجية في سلوك العمال. حيث أفتقد العمال التحكم بشكل جماعي في العملية الإنتاجية التي كانت تتصف بتقسيم العمل الدقيق، ويتخللها فترات راحة بين كل دورة إنتاج والتي تليها. كما كان نظام الأجور والحوافز يقوم علي أساس الإنتاج بالقطعة. ومن ثم كان للزمر الاجتماعية تأثيرات جماعية واضحة سواء في كمية المنتج أو في الأجور وزيادتها.

من جهة أخري، كشفت نتائج الدراسة علي جماعات العمل في مصنع المحولات الكهربائية، تأثير الخبرة اليدوية للعمال فى أداء عمل متناغم، علي أستقرار مكاسبهم وجهودهم وفي تقليل استجابتهم لضغوط الإدارة. وأفتقدت عملية الإنتاج لضوابط واضحة في تحديد كمية المنتج. وأشار لبتون إلي أن التباين بين المجموعتين لايرجع أسبابه لمستويات الإشراف أو لنظام الحوافز المطبق أو لمهارة القيادة الإدارية، أو لكفاءة أي مستوي إداري أو إشرافي. بل كان السبب الرئيسي والجوهري حالة التناغم القائم في أداء العمل من جانب العمال بأساليب تضمن استقرار أجورهم بالتحكم في جهودهم وبالتالي في كمية المنتج. (Brown, 1967, 110 and 111).

من النتائج العامة للدراسة، استخلص لبتون أن القوي الاجتماعية Social Forces تعد منفصلة عن توجهات وأهداف الفاعلين، وإن كانت تحققهما في الممارسة الفعلية.

وإذا كان لبتون قد شرح تفصيليا مصادر الاستقرار في انساق الدور داخل التنظيمين، فإن تحليله جاء محدوداً عندما حاول التركيز علي خصائص التنظيم ذاته كمصدر للتوجهات. حتي عندما تفحص لبتون العوامل البيئية، فقد ركز إهتمامه علي الجوانب الاقتصادية للبيئة أكثر من إهتمامه بجوانبها الاجتماعية في علاقتها بالتنظيم وكانت الاستخلاصات الهامة للبتون منطلقاً لدراسات ميدانية أخري منها الدراسة التي قامت بها شيلا كانيسون Sheila Cannison (١٩٦٦) داخل مصنع

الرداء الواقي من الماء بهدف دراسة الطريقة التي ينفذ بها الأفراد سمات التنظيم والتي تؤثر علي التفاعل بينهم في مواقع العمل (Silverman, 1971 : 200 and 201)

٤- تعليق ونقد مدرسة العلاقات الإنسانية

إذا اردنا أن نتناول بالنقد إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية فى دراسة التنظيم، نرى ضرورة أن نعرض فيما يلى، لما تتصف به من جوانب القوة، والضعف. إلاأن ذلك لايقلل أبداً من الدور الهام والملموس التي تلعبه مدرسة العلاقات الإنسانية في إثراء النظرية العامة للتنظيم.

(أ) جوانب القوة

١- دراسة التنظيم كنسق اجتماعي واستخدام مصطلحات اجتماعية للمره الأولي في دراسة التنظيم مثل "الرجل الاجتماعي" وبهذا تكون إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية أشبه بوضع لبنة أساسية في بناء لم تكتمل معالمه بعد.

٢- التركيز علي السلوك يعتبر مدخلا أكثر إثراء في الإمداد بالبيانات المتعلقة ببيئة التنظيم وذلك أكثر من التركيز علي دراسة الفعل الذي يصعب دراسته، وحاجته للدخول في عقول الأفراد ومعرفة أساليب تفكيرهم ومشاعرهم. ولهذا قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية مدخلاً هاماً للحصول علي البيانات الكمية التي تتصف بقدر كبير من الصدق. (Silverman, 1971 : 129 and 130).

٣- الإثراء المعرفي في مجال الحاجات الاجتماعية وبخاصة في مجال الإدارة مما افضي الي إثراء النظرية الإدارية في دراسة التنظيم وشمولها علي مداخل للعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة. فعندما بدأت المدرسة الكلاسيكية للعلاقات الإنسانية في دراسة مشكلات التنظيم ممثله بتجارب هوثورن، كان هدفها الأساسي دراسة تأثير الأساليب الإنتاجية علي العلاقات الاجتماعية في موقع العمل. وكان الغرض الأساسي الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية هو حاجة الأفراد ليكونوا أعضاء في جماعات متماسكة وقوية، وأن الحاجات الاجتماعية من الأهمية بمكان عند تحديد سلوك وإتجاهات العمال. وضمن هذا الإطار اهتم علماء السلوك بفحص طبيعة ومحددات الأنساق الاجتماعية للمصنع. واستطاعوا أن يستخلصوا مؤشرات اجتماعية هامة

تتضمنها حالياً النظريات الإدارية الحديثة في دراسة التنظيم (Stephien, 1981 : 86 and 87)

٤- الإهتمام بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي. فمن خلال إهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة الفرد والجماعة وديناميتها داخل التنظيم في تفسير السلوك التنظيمي، قدمت المدرسة الحديثة في العلاقات الإنسانية مداخل في دراسة التنظيم غير الرسمي وإثراء نظرية التنظيم. وكما أشرنا في هذا الصدد، تبرز إسهامات كان وكاتز (١٩٦٦) في محاولة التوصل لنظرية في التنظيم غير الرسمي. (Farris, 1989 : 95)

٥- مع ازدياد تعقيد البنية التنظيمية وكبر الحجم التنظيمي، نجد أن رؤية التنظيم كنسق عند علماء مدرسة العلاقات الإنسانية تكتسب في بعض حالاتها التحليلية الإتجاه الوظيفي. وتتخذ هذه الرؤية الوظيفية إتجاهين في دراسة التنظيمات كبيرة الحجم: أولهما كلما كبر حجم التنظيم، تتباين وحداته الفرعية وتتكامل تلك الوحدات لضمان استمرارية بقاء التنظيم. وثانيهما أن يكون من أهم المتطلبات الوظيفية الأساسية للتنظيم تكيفه Adaptation مع كل ما يجري خارج حدوده في العالم الخارجي (Lawrence and Lorsch, 1967: 7).

٦- الإهتمام الأساسي بجماعات العمل والمفهومات المرتبطة بها. ويتضح في هذا الإتجاه الغالب علي إسهامات علماء السلوك، مدي التأكيد علي الجوانب السلوكية والجماعية سواء علي مستوي الفرد أو علي مستوي الجماعة الاجتماعية التي تظهر بتلقائية في موقع العمل وتتخذ معاييرها الخاصة ذات التأثير الفعال في تحديد إتجاهات الفرد ورضائه نحو مايقوم به من عمل ونحو بيئة العمل ذاتها.

ومما يجدر الإشارة اليه أن دراسة الجماعات غير الرسمية عند علماء السلوك التنظيمي، ومنذ كشفت عنها دراسات هوثورن، قد أكسبت علم الإدارة طابعاً اجتماعياً من نوع خاص بحيث لم تعد الإتجاهات الإدارية تغفل أهمية الإلمام بالمعرفة العلمية المدروسة للعلاقات الاجتماعية وبناء الجماعات إلي جانب الإهتمام الأساسي بالأساليب الفنية الرشيدة والمادية. وقد يكون مايحفل به تراث علم التنظيم حاليا من

نظريات التنبؤ والتأكد وعدم التأكد بمثابة مردودات لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية من إسهامات في مجال السلوك الإنساني والتنظيم الاجتماعي ومحددات السلوك الجماعي، والعلاقة بين الشخصية والجماعة الأولية، والتنظيم والثقافة، ومفهوم الجماعة الاجتماعية وبناءاتها ، وتحليل قنوات الإتصال داخلها والعلاقات بين الجماعات ذاتها من جانب وبينها وبين التنظيم ككل من جانب آخر وما يرتبط بذلك من تحليل الظاهرة القياديه ونمط الشخصية، وتماسك الجماعة(*).

من خلال إسهامات علماء النفس الاجتماعيين، تطورت حديثاً دراسات الجماعات من حيث وظائفها واوضاعها وأنماطها داخل التنظيم. فلم تعد تلك الجماعات العاملة بديناميأتها الداخلية فقط، بل باوضاعها الوظيفية داخل التنظيمين الرسمي وغير الرسمي. وقد لايمكن فهم سلوكيات الجماعة دون ارتباط بالتنظيم غير الرسمي. كما يزداد إهتمام الباحثين حالياً بدراسة أشكال الجماعات، حتي اصبحت جزءاً أساسياً من الحياة التنظيمية ولها تأثيراتها علي عمليات صناعة القرارات. فنجد من أشكال الجماعات، جماعة المتخصصين Specialist Group، المجالس المؤقته وجماعة التفاوض وغيرهم.

٧- خلال الثمانينات، استفاد علماء الإدارة المحدثين من دراسة العلاقات الإنسانية في مجال محددات الدور في بيئة العمل كمؤثر في أداء العاملين وفي الأداء التنظيمي بشكل عام. ومن أبرز هؤلاء العلماء كارين براون Karen A. Brown، تيرنس ميتشيل Terence R. Mitchell (١٩٩٣) وجلبرت Gilbert (١٩٨٢) وجودمان Goodman (١٩٨٦). وكشفت دراسات هؤلاء العلماء عن التأثير الفعال للتقانة كعامل أساسي في تفسير التباينات في الأداء التنظيمي بعد أن كان هذا التفسير مقتصرا علي الفرضيات التي قامت عليها نماذج نظرية الدوافع والإتجاهات.
(Brown, and Mitchell, 1993: 725- 755)

(*) لمزيد من التفصيلات حول هذا الإتجاه انظر:

محمد علي محمد علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات الجزء الأول، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية ١٩٧٢ ص ص ١٤٤- ١٥٠.

(ب) أوجه الضعف:

(١) من الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية من جانب علماء النفس، أن أساليبها المستخدمة تجريبيا في دراسة تأثير الإنتاجية علي الرضا عن العمل، لم تتناول الإتصالات Communications كمتغيرات مستقلة بل اعتبرتها متغيرات معتمدة علي بعض الجوانب الأساسية من البنية التنظيمية.

(٢) اغفلت مدرسة العلاقات الإنسانية في دراستها للتنظيم وديناميات الجماعة تأثير عدد من العوامل الخارجية أشار اليها ولنسكي Wilensky مثل تأثير السوق الإنتاجي، ومحددات الطبقة لتطلعات الترفيع الوظيفي للأفراد.

(٣) لم تشر إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية إلي وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل، ومن ثم فإن ما قدمته تلك المدرسة من علاج لمشكلات التنظيم لم يكن بالقدر الشامل للمشتغلين بالإدارة.

(٤) إن الانطلاقات الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية ممثلة بإسهامات مايو ومساعديه قد اهتمت ببعض جوانب قضية حاجة الفرد للانتماء، بينما اغفلت باقي الجوانب الهامة التي تعتبر دعائم لبنية الدوافع .(Sillverman, 1971 : 76 and 77)

(٥) انصب إهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية علي دراسة العنصر الإنساني في العمل وأغفلت الجانب الرسمي للتنظيم.

(٦) رغم إجراء الكثير من دراسات العلاقات الإنسانية علي الجماعات غير الرسمية فلا توجد سوي دراسات محدودة حاولت الإجابة علي تساؤل عن مدي عمومية أو انتشار هذه الجماعات واهميتها الحقيقية. وجدير بنا التنويه إلي أن هذا القصور بدأ في الانحسار خلال الثمانينات وبخاصة من جانب علماء الإدارة والاجتماع، نتيجة لاجراء مزيد من الدراسات حول أشكال متنوعة من الجماعات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم الرسمي ومن خارجه.

(٧) التحيز الواضح من جانب علماء النفس الاجتماعيين بدراسة الجوانب النفسية الاجتماعية دون توفر أدوات تصورية لدراسة التنظيم ككل، ومن ثم لاتتصف إسهامات هؤلاء بالتكاملية التي تحقق نظرية عامة اجتماعية نفسية في دراسة التنظيم. (محمد علي، ١٩٧٢: ٢٠٢)

(٨) ينتقد علماء الصراع مدرسة العلاقات الإنسانية من حيث رؤيتها للتنظيم كبيئة تتصف بالسلام والتناغم الداخلي بين مكوناته إذا ما تحقق للجماعات غير الرسمية الإحساس بالانتمائية. (Collins. 1975, 296 and 297)

ثالثاً: نظرية صنع القرار عند هربرت سيمون:(*)

ينصرف إهتمام علماء نظريات صنع القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلي دراسة قضيتين أساسيتين: الاولي، طبيعة عملية صنع القرار في علاقتها باستقرار او نمو التنظيمات. والثانية رؤية التنظيم كنسق مفتوح تحد البيئة من صنع القرار الرشيد وذلك من خلال القيود التي تفرضها علي التنظيم. ونعرض فيما يلي للفرضيات الأساسية لنظرية صنع القرار عن هربرت سيمون:

١- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، ومن الاختيار الإنساني الرشيد The rational human choice ولا يمكن النظر إلي اعضاء التنظيم باعتبارهم أدوات أو آلات، بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم. كما يتصفون بقدرات محدودة وقدر محدود من المعرفة وبطاقات محددة في حل المشكلات. لذلك يكون التنظيم علي ضوء خصائص أفراده - إمتداداً لهم في إتخاذ البدائل أو الاختيارات وتكون تصرفاته مقيده بتفهم بيئتهم ومتطلباتهم.

٢- إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان افضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم. ولما كان الأفراد يلتقون بالتنظيمات من اجل تحقيق اهداف خاصة، لذا لا يكون سلوك الفرد داخل التنظيم رشيداً علي اطلاقه، نظراً لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة. كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائما لتحقيق تلك الأهداف.

(*) يرجع إلى هربرت سيمون الريادة فى نظرية صنع القرار من خلال مؤلفه الذى تم نشره عام ١٩٤٧ تحت عنوان Administrative Behavior. كما أسس مع زملائه الأفكار الأساسية التى قامت عليها النظرية التى تضمنت مؤلفات ثلاثة أساسية تحت العناوين التالية:

1) Centralization Versus Decentralization (1954)

2) Organizations (1958). 3) Models of Man (1957).

من هذه الرؤية الازدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما تتطلبه الوظيفة الأساسية له من ضرورة التحديد الواضح للإطار الذي يتحرك فيه الفرد عند صنع قراراته، يقدم سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد - كعضو - في التنظيم، ويري أن تحقيق التوازن يعتمد علي معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم. كما أن استمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به تجاه أدواره الرسمية.

ويضيف سيمون بعداً هاماً إلي جانب فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد. وتمثل هذا البعد في خصائص البنية التنظيمية التي لا تخلو من توترات وصراعات، ومحاولة التنظيم استخدام اساليب ضبط مقننة تحكم مجال صنع القرارات. (من هذه الأساليب تقسيم العمل، نسق متدرج من السلطة..الخ). ويري سيمون أن القرارات تعتمد علي نوعين من المعطيات: النوع الأول معطيات إمبيريقية، تتعامل مع الظواهر الخارجية وأساليب معالجتها. اما النوع الثاني يتمثل في معطيات قيمية ذات طابع اخلاقي وترتبط بالأهداف، بينما ترتبط المعطيات الامبيريقية بالوسائل. ومن الوجهة التحليلية، يري سيمون أن إصدار القرار الرشيد ينهض علي إلمام الفرد كاملاً بكافة المعطيات الامبيريقية، وإدراكه للمعطيات القيمية المرتبطة بجوهر المشكلة. الا أن هذا لا يحدث بشكل تام في الممارسة الفعلية داخل التنظيمات (السيد الحسيني ١٩٨١: ١٣٧، ١٣٨ Dunkerley, 1972: 45, 46).

من هذا المنطلق يتضح أن هربرت سيمون يختلف في رؤيته عما تذهب اليه رؤية علماء الاقتصاد وزعمهم بوجود معطيات جاهزة بشكل مسبق بحيث يبني الفرد عليها قراراته. فيري سيمون أن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات تعتمد علي المعطيات الإمبيريقية التي لاتكون متاحة بشكل مسبق امام الفرد لصنع قراراته. وهذا يتطلب من الفرد ضرورة البحث عن تلك المعطيات وإتخاذ أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف، الا أنه خلال هذا البحث يواجه بقيود عديدة صنفها سيمون في ثلاث فئات هي:

١- قيود آليه تفرضها الدوافع اللاشعورية والعادات والمهارات علي أداء الفرد وما يسبق ذلك من قرارات.

٢- قيود تفرضها عمليات الإتصال وما تتصف به من اختناقات تحد من سيولة ونقل

المعلومات اللازمة لعملية إتخاذ القرارات علي مختلف مستويات التنظيم. إضافة إلي قيود مرتبطة بمقدار المعرفة الأساسية التي لدي الفرد والمعلومات المتاحة وقدرته العقلية علي مدي استيعاب تلك المعرفة وتطبيقها (محمد علي ١٩٧٢: ١٧٩، السيد الحسيني، ١٩٨١: ١٣٨).

والفرضية الاخيرة والهامة عند سيمون تتمثل في وجود علاقة مستمرة بين الوسائل والأهداف Means - Ends عبر البنية الرسمية للتنظيم. بمعني أن الأهداف التنظيمية عندما تتحدد، فإن القرار الذي يتم إتخاذه عند مستوي تنظيمي معين إنما يضع الأهداف للمستويات التنفيذية الأدني منه. وكلما استمرت عملية صنع القرارات هبوطا عبر المستويات الأقل فالأقل، فإنها تصبح أكثر تحديداً وتقارباً. لذا تصبح الوسائل عند المستوي الواحد أهدافا للمستويات التي تليه. (: Dunkerley 1972 (47, 48

نقد نظرية صنع القرار عند سيمون

رغم أهمية نظرية سيمون لصنع القرار - كنموذج لنظريات دراسة الفرد والتنظيم، فإنها تواجه عدة انتقادات من أبرزها التركيز الأساسي علي إدارة النسق. فيري كروب Krupp (١٩٦١) أن التركيز الأكبر من إهتمامات سيمون كان دراسة وظائف الصراع وفحص البيئة من خلال الرؤية الذاتية لصناع القرار وحدهم دون غيرهم. وكيف تؤثر تلك الرؤية في مشكلات التنظيم. في حين تواجه التنظيمات كأنساق اجتماعية مشكلات متنوعة، تتفاوت من حيث القوة ومدي التأثير من وجهة نظر جميع المشاركين في التنظيم وليس من وجهة نظر صناع القرار وحدهم.

ايضاً ينتقد موزيلاس Mouzelis (١٩٦٧) وبيرنز Burns (١٩٦٦) نظرية صنع القرار كمدخل في دراسة التنظيم اهتم بشكل أساسي بانساق صنع القرار وأن ما يحدث خلالها يعكس تفهماً خالصاً للنسق الأكبر الذي يضمها. وأن سيمون ومارش اهتما بالأبعاد الاقتصادية ذات المحددات النفسية المؤثرة عليها في دراسة التنظيم دون أن يتناولا بالقدر ذاته من الإهتمام الأبعاد الاجتماعية في عملية صنع القرار. وقدرة الفرد كصانع للقرار في وضع حلول للمشكلات التنظيمية.

كما ينتقد سيلفرمان نظرية صنع القرار في إهتمامها الأساسي بالعناصر الرشيدة

في عملية صنع القرار داخل التنظيم، في حين توجد جوانب أخري غير رشيدة داخل التنظيم يمكن أن تُحد من إمكانية وضع الحلول الكاملة للمشكلات، كما قد تتيح الفرص لظهور أنماط من الصراع التي يصعب حلها بشكل تام. (Silverman, 1971 (2o4 and 205

رابعاً: نحو مدخل لدراسة التنظيم غير الرسمي:

من خلال ما أسفرت عنه نتائج العديد من الدراسات التي تهتم بدراسة دينامية الجماعات ووظائفها داخل التنظيم، ابتداء من الستينات حتي أوائل الثمانينات، يحاول بعض علماء الإدارة مثل جورج فارس G. F. Farris (١٩٨١) - أن يختبروا عدداً من الفرضيات المرتبطة والتي تكون في مجملها نموذجا نظرياً علي طريق التوصل الي نظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي (Farris, 1981 : 1o4 - 111)

وفيما يلي الفرضيات الأساسية لمدخل دراسة التنظيم غير الرسمي.

١- يعتبر دور الفرد الوحدة الأساسية للتنظيم غيرالرسمي. وتنطلق هذه الفرضية من تعريف الدور عند كان وكاتز. إذ يعكس الدور السمات الأساسية لتكرار حدوث الفعل المناسب من جانب الفرد من خلال علاقاته المتكررة مع أقرانه من أجل تحقيق مخرجات متوقعة. ويشتمل التنظيم غير الرسمي علي أدوار عديدة ومتنوعة.

٢- تمثل الروابط بين القائمين بالدور والمستقبلين له المحصلة النهائية للدور. وأن أعضاء الزمرة الواحدة يكونون أكثر ميلا لأداء أدوار متماثلة، بينما العكس غير صحيح.

٣- تعتبر بنية أي تنظيم غير رسمي المحصلة الكلية لدوره. لذلك يكون ضرورياً تحديد جميع الأدوار المنفذة، ومن يقومون بادائها ولمصلحة من تؤدي تلك الأدوار.

٤- تتصف بنية أي تنظيم غير رسمي (بالهيراركية). وتتضح تلك السمة إذا قلنا أن بعض الأفراد يكونون أكثر نفوذاً وتأثيراً من غيرهم داخل هذا التنظيم، رغم ما يكون عليه هؤلاء الأفراد من مكانة وظيفية متماثلة. فقد يحدث أن نجد فردا أقل مكانة من غيره، من حيث المكانة الوظيفية، ورغم ذلك يكون أكثر تأثيراً علي زملائه داخل التنظيم غير الرسمي.

يزيد التقارب الإيكولوجي من قوة العلاقات والإتصالات بين أعضاء التنظيم رسمي.

تستند القوة Power داخل التنظيم غير الرسمي علي قدرة الفرد علي مساعدة في إنجاز اهدافهم الهامة.

تعتبر المعايير من أهم أساليب الضبط الاجتماعي داخل التنظيمات غير ة. ويمكن وصف تلك المعايير بدلالة الأدوار المرتبطة بها.

يعتبر إنجاز الأهداف الخاصة والفردية الدافع الرئيسي وراء تكوين تنظيمات سمية. وتشير هذه الفرضية إلي أن الأفراد يدخلون في علاقات شخصية فيما كي تساعدهم في تحقيق أهدافهم الخاصة.

يساً علي الفرضيات السابقة، تكون التنظيمات غير الرسمية بمثابة علاقات ة بين فردين أو أكثر وترتبط عرضيا بالتنظيم الرسمي الذي يساعد علي تحقيق ، الفردية. وقد تتفق أو تتصارع تلك الأهداف مع أهداف التنظيم، كما قد الشيء ذاته بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

الفصل الخامس

مدخل النسق الاجتماعي الفني

مقدمة

أولاً : الإتجاه الاجتماعي الفني : خلفية تاريخية.

ثانياً : الفرضيات الأساسية لمدخل النسق الاجتماعي الفني.

ثالثاً : نماذج من الدراسات الإمبيريقية.

١- دراسة چوان وودوارد

٢- دراسة بيرنزو ستوكر

تعقيب ونقد مدخل النسق الاجتماعي الفني

الفصل الخامس

مدخل النسق الاجتماعي الفني

مقدمة :

يتخذ علماء هذا المدخل منهجاً خاصاً في دراسة التنظيم يقوم علي رؤية مناقضة لرؤية من سبقوهم من الباحثين، والتي قامت عل افتراض إغفال العامل الإنساني باعتبار أن الفرد جزءاً من الآله أو أن عملية اختياره للعمل تأتي وفقاً لمتطلبات التقانه Technology المستخدمة في عمليات الإنتاج. إذ قام الإتجاه التقليدي في تصميم العمل Job Design علي الاختيار المستقل أولاً للتقانة الملائمه للإنتاج، ثم يتم تجميع الأفراد حولها فيما بعد. ويبدو هذا الإتجاه التقليدي فيما أشار اليه بعض الباحثين (من بينهم إميرسون Emerson، وثورو Thorows) بقولهم تعليقا علي ارتباط الأفراد بالتقانه في موقع العمل "أصبح الافراد كالأدوات في خدمة أدوات".

ورغم إهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية وإسهامات علماء النفس الاجتماعيين بردود الفعل الإنساني في الصناعة، فإن تحسن أحوال العمل وأجور العمال والمحافظة علي الحقوق المدنية في مجال العمل ماكان بالقدر المناسب حتي بدأ دور النقابات يزداد قوة في مجال التفاوض مع أصحاب المشروعات الصناعية وارتفاع الأصوات المطالبة بالمحافظة علي حقوق العمال. ومن هنا بدأت مراكز الدراسات والبحوث فى الإهتمام بالتفكير الجاد نحو إعادة تصميم العمل وابتكار أساليب جديده تقوم علي ثلاث ركائز أساسية مرتبطه هي الفرد، والتقانه، والبنية التنظيمية وعلاقة الثلاثة بمتطلبات السوق (البيئة الخارجية)، مع ضرورة أن ينهض تصميم العمل علي الربط المتوازي في الوقت ذاته بين عمليتي اختيار كل من الافراد والتقانه في آن واحد، بمايحقق الإنتاجية المثلي للتنظيم باعتباره نسقاً اجتماعياً مفتوحاً. من هذا التحول الواضح في الرؤية التحليلية لمشكلات التنظيم ظهر مصطلح النسق الاجتماعي الفني. ومن خلال الإهتمام المتزايد من جانب علماء الاجتماع بالتقانه المستخدمه، كمتغير توافقي A Contingent Variable يحدد الخصائص البنائية والتنظيمية، بدأت منذ أواخر الخمسينات وبداية الستينات ظهور دراسات ميدانية متنوعه وإسهامات نظرية انطلقت

من تحليل نتائج تلك الدراسات لتكون ما يعرف في نظريه التنظيم بالمدخل الاجتماعي الفني ومن أبرز الدراسات الميدانيه التي قام علي نتائجها هذا المدخل دراسة عالمة الاجتماع البريطانية چوان وودوارد Joan Woodward (١٩٥٦، ١٩٦٥) ودراسة بيرنز Burns ، وستوكر Stalker (١٩٦١). ومن أهم الإسهامات النظرية في المدخل الاجتماعي الفني إسهامات إمري Emry ، تريست Trist ومفهومهما للنسق العضوى المفتوح، وإسهامات ميلر Miller ، ورايس Rice (١٩٦٣) ومفهومهما للمهمة الاساسية للتنظيم The primary Task، ودراسة روبرت بلونر R. Blauner وإسهاماته في تنميط التقانة وتأثير كل نمط منها علي الخصائص التنظيمية والعلاقات بين أفراد التنظيم. ودراسة شارلز بيرو Charles Perrow (١٩٦٥) للعلاقة بين التقانه وبنية القوة داخل التنظيم (Dunkerley,1972 : 72 and 73).

تأسيساً علي الافتراضية الأساسية التي تربط بين التقانة وضغوط السوق ومتطلبات او حاجات الأفراد وتأثير ذلك الارتباط في تحديد شكل البنية التنظيمية، يمكن تصنيف الإسهامات الرائدة في مجال المدخل الاجتماعي الفني الي مجموعتين: أولاهما تهتم بدراسة الحاجات والضغوط التي تفرضها التقانه والروابط الاجتماعية علي البنية التنظيمية. ويبرز في هذه المجموعة إسهامات چوان وودوارد، وترست. في حين تركز إسهامات المجموعة الثانية علي دراسة الوسائل التي من خلالها تتشكل خصائص البنية التنظيمية في ارتباطها بمتطلبات السوق، بما يحقق أكثر البني التنظيمية ملاءمة لتلك المتطلبات. وتضم هذه المجموعة إسهامات كل من إمرى Emery، بيرنز وستوكر Stalker (١٩٦١) وترست (١٩٦٥) (Siverman, 1971 : 114)

تأسيساً علي ما تقدم، نقسم موضوعات الفصل الي :

اولاً : الإتجاه الاجتماعي الفني : خلفية تاريخية.

ثانياً : الفرضيات الأساسية لمدخل النسق الاجتماعي الفني.

ثالثاً : نماذج من الدراسات الإمبيريقية.

١- دراسة چوان وودوارد

٢- دراسة بيرنز وستوكر

تعقيب ونقد لمدخل النسق الاجتماعي الفني.

أولاً : الإتجاه الاجتماعي الفني : خلفية تاريخية.

علي النقيض مماتنهض عليه مداخل دراسة التنظيم كالبنائية الوظيفية من تحليلات مستمدة من النظرية الاجتماعية العامة، ينهض المدخل الاجتماعي الفني، والذي بدأ في أواخر الخمسينات، علي تحليل كم هائل من البيانات الإمبيريقية تتعلق بسلوك الأفراد داخل التنظيمات الاقتصادية. وقد أمكن لفريق من الباحثين في معهد تافستوك البريطاني للعلاقات الإنسانية أن يستخلصوا عددا من الفرضيات الأساسية من نتائج الدراسات التي أجريت علي مناجم الفحم خلال الفترة مابين عامي ١٩٥٠، ١٩٥٨. وكونت هذه الفرضيات في مجموعها مايعرف بالمدخل الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم، وظهور مصطلح الانساق الاجتماعية الفنية Socio Technical Systems بداية في إسهامات إمري Emery وتريست Trist (١٩٦٠، ١٩٦٩). (Dubin, 1976 : 22)

وفيما يلي، سوف نتناول أهم العوامل التي ساعدت علي تطور مفهوم الأنساق الاجتماعية الفنية.

١- إزاء الاعتماد المتزايد من جانب التنظيمات الاقتصادية علي التقانة بأنماطها المتنوعة والمركبة، ازداد إهتمام علماء الاجتماع بهذه الظاهرة ومحاولتهم معرفة مدي تأثيرها في تحديد الخصائص البنائية والتنظيمية للمشروعات الاقتصادية. ولم يتوقف إهتمام العلماء عند هذا المجال من الرؤية التحليلية، بل حاولوا دراسة علاقة التقانة بالتنظيم في بيئات متغيرة. وأن التقانة التي تتطور بمعدلات عالية تحدث تغيرات في البيئة التنظيمية. وحول هذه العلاقة الدينامية بين التقانة والبنية التنظيمية أثيرت تساؤلات حول مدي تحقيق التوازن والاستقرار للتنظيم كما تناقشها نظرية الأنساق. لذلك يمكن القول إن مفهوم التنظيم كنسق مفتوح يستخدمه علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني ضمن العلاقة المتداخله بين كل من التقانة والبنية التنظيمية والسلوك الإنساني (Silverman, 1971 : 100). ونعتقد أن هذه الرؤية التحليلية تمثل جوهر مفهوم "الأنساق الاجتماعية الفنية"

٢- تبني علماء معهد تافستوك في بريطانيا رؤية جديدة متطورة للعلاقة بين الفرد

لمجتمع Man- Machine- Society اطلقوا عليها مدخل الأنساق الاجتماعية وتناقض هذه الرؤية تماما الرؤية العلمية السابقة الداعية إلي تكيف الفرد مع ت بيئات العمل. وتقوم رؤية علماء معهد تافستوك علي ضرورة أن يكون شاركاً في العملية الإنتاجية التي تستفيد من طاقته المثلي بما في ذلك حاجاته ية. وأن من الضروري إعادة تصميم العمل Job Redesign للعملية بة بما يخول لها التمتع بقسط أكبر من الحرية قياساً بما كانت تتمتع به في ظل سابقة لتصميم العمل. وأن الغرض من إعادة تصميم العمل هو تعظيم البُعد عي للفرد العامل داخل التنظيم.

العلاقة الارتباطية ثلاثية الأبعاد بين الماكينة والفرد والمجتمع فتنهض علي فادها أن الفرد لا يقتصر تعامله مع التقانة علي بيئة التنظيم الداخلية وحدها مر التعامل معها خارج التنظيم وعلي مدي الحياة الاجتماعية للفرد داخل . ولعل هذه الرؤية العلمية الواعية كانت منطلقاً هاماً فيما بعد لإهتمام علماء لاجتماعية بتحسين نوعية الحياة لأفراد التنظيم خارج حدوده. حيث تتبني لمجتمعات الحديثة العديد من برامج الرعاية الاجتماعية وتقديم تسهيلات في الإسكان والإعاشة والخدمات المتنوعة بما يحقق في النهاية تعظيم الانتماء ي لدي أفراد التنظيم وتحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية التنظيمية (Dubin, 1976, 2). ويعكس هذا الإتجاه علي مستوي المجتمع تزايد الإهتمام بالأبعاد عية للعمل وتعاظم دور مؤسساته.

نشر نتائج المشروع الضخم للديموقراطية الصناعية (I.D.) الذي أجري في دولة بهدف دراسة واختيار الأشكال التنظيمية البديلة وتأثيراتها علي مشاركة ن في مستويات مختلفة من العمل.

طلق هذا المشروع بمراحله الأربعة(*) من نتائج العديد من الدراسات الميدانية حول ة تصميم العمل في الولايات المتحدة الأمريكية (ديفيز Davis ١٩٥٧، ١٩٦٠)، سات معهد تافستوك (دراسة تريست وزملائه ١٩٦٣)، دراسة رايس Rice ١٩). وينهض المشروع علي أربعة أسس حيوية هي، المعلومات Information ، ماجية Involvement، الانتماء Commitment والفعل الاجتماعي Social Ac. وقد أشارت نتائج هذا المشروع إلي عدد من القضايا الهامة من بينها عات العمل المستقلة "نسبيا" Partly Autonomous work group باعتبارها بأ هاماً من الأشكال البديلة للتنظيم، والمشاركة المحدودة للعاملين في تصميم ل. كما أبرزت النتائج عدداً من الشروط الأساسية لزيادة الإندماجية وتحقيق بات الإنسانية مما أثري مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية.

تبرز أهمية نتائج المشروع السابق وماتلاه من دراسات إمبيريقية واستخلاصات ـة تختص بالعلاقة بين المستوي التقني والشكل التنظيمي وتحقيق الرضا لدي ملين، من أنها نقلت التحليل في مستوي العمال (كما في إسهامات معهد ستوك) الي مستويات إدارية أعلي، وفي مجالات اقتصادية متنوعة، والتعامل مع موعة جديدة من المشكلات. واستطاعت إسهامات المدرسة النرويجية أن تنقل نوي المناقشة والتحليل للأنساق الاجتماعية الفنية لتشمل التنظيم كوحدة تحليلية. خلصت المدرسة الي مؤشرات هامة تتعلق بمفهوم النسق الاجتماعي الفني. من هذه

خلال الفترة مابين ١٩٦٤-١٩٦٥ اجريت الدراسة الميدانية الأولي علي مصنع لسحب الأسلاك بأختيار جماعتين ما ضابطة Control Group والثانية تجريبية Experimental . وأجريت الدراسة الميدانية الثانية خلال الفترة ، عامي ١٩٦٥ - ١٩٦٩ علي مصنع كيماوي لتجميع الورق وصناعة الPulp الكيماوي في منطقة ريفية تتصف قرار السوق حيث يتم دراسة تأثير نمط التقانة علي التنسيق بين أقسام المصنع ونطاق الضبط الفعال، وتأثير مات وتداولها وتباين طرق قياس التقانة في المحافظة علي قياسات النوعية الإنتاجية. وأجريت الدراسة الميدانية ثة في صناعة المعادن خلال الفترة مابين عامي ١٩٦٥، ١٩٧١ حيث تم دراسة وتحليل النسق الأجتماعي الفني نع، ودراسة نسق الجماعة والجماعات المستقلة وعدد من المؤشرات المتعلقة بالحاجات الإنسانية وعلاقتها بالتغيب لعمل ودوران العمل، والسلطة، والإنتاجية. وأجريت الدراسة الميدانية الرابعة ابتداء من عام ١٩٦٧ علي مصنع م للأسمدة شهد تغيرات أساسية في أسلوب العمل بنظام جماعة العمل المستقلة نسبياً وفي نظام الحوافز والأجور، ر في فلسفة الإدارة نحو مشاركة العاملين في صنع القرار، وزيادة إهتمام المتخصصين في الاقسام الخدمية للمصنع شجيع علي الأستقلالية علي مستوي الأفراد الجماعة والأقسام داخل تنظيم المصنع. (Thorsrud, Sorensen and Gustaven, 1976: 429 - 4).

المؤشرات، أن ماتعنيه التقانة علي مستوي العمال، يصبح مضللا علي مستوي الإدارة أو التنظيم ككل. والسبب في ذلك يرجع لمفهوم التقانة ذاته. فماهو مستخدم منها عند مستوي العمال يختلف عما هو مستخدم عند مستوي الإدارة العليا للتنظيم. (Thorsud, Sorensen and Gustavsen, 1976 : 447- 448)

ثانياً: الفرضيات الأساسية لمدخل النسق الاجتماعي - الفني

١- تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل - وببساطة شديدة. علي أفتراض أن الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط بل وخارجه، حيث العالم الاجتماعي. لذلك يجب أن يوجد توازن مناسب بين البيئتين بما يحقق للفرد الإحساس بالرضا والضبط.

وحديثاً، يطور المدخل من فكرته الأساسية علي مستوي التنظيم فيضيف إليها أن تصميم الأنساق الفنية أو تقانة العمل داخل التنظيم قد بلغت حدا أو مستوي من الرقي بحيث تلاشت القيود أو المحددات الخاصة بتقانة الماكينات لتحل محلها تقانة ذات مرونة عالية مثل تقانة الأليكترونات والحاسبات الآلية. وهذا يتطلب إعادة تصميم العمل للعملية الصناعية بما يحقق فرصاً أفضل لتلبية المتطلبات أو الحاجات الاجتماعية. وتحقيق مشاركة أوسع للفرد في الإنتاج مع إستغلال أمثل لطاقاته الإبداعية.

من هذه الفرضية الأساسية، يري علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني أن بالإمكان وضع محددات الحاجات الاجتماعية للفرد بحيث يمكن تحديد متي وكيف تتحقق تلك الحاجات داخل وخارج التنظيم، وبالتالي إمكانية التحكم في عدم التأكد التي تتصف بها البيئة الخارجية بما يحقق تعظيم الطاقات الأجتماعية للفرد. (,Dubin, 1976 : 22 (23

٢- تمثل مقولة إنجاز المهمة الأساسية للتنظيم الفرضية الأساسية الثانية التي يجب أن تصمم من أجلها المكونات الفنية الاجتماعية للنسق الكلي (التنظيم). ويعتبر النمط الفني الدقيق والملائم لتحقيق المهمة الأساسية متغيراً كما هو الحال بالنسبة للبنية الاجتماعية التي تتواءم معه في شكل إندماجي بحيث يقوم تصميم العمل عليهما دون أفضلية أو أسبقية لاحدهما علي الآخر. وأن نجاح التنظيم في تحقيق

هدفه يعتمد جوهرياً علي مدي التوافق المستمر الذي يحققه بين الحاجات الإنسانية وأداء المهمة الأساسية للتنظيم. ويتمثل الهدف الأساسي بالمهام الأساسية Primary Tasks التي يجب علي التنظيم القيام بها حتي يضمن بقاءه واستمراريته. (Silverman, 1971: 117, Wastson, 1981: 218)

٣- يقوم النسق الأجتماعي الفني علي دور الجماعات المستقلة نسبياً في الأداء الكلي للمهمة الأساسية للتنظيم بأقل قدر من التداخل بين أداء أفراد المجموعة الذين يجمعهم حيزا مكانياً معيناً (سواء علي مستوي الإدارة أو في موقع الإنتاج بين العمال. (Watson,1980:219).

٤- تشبيه التنظيمات بالكائنات العضوية. وتبدو هذه المماثلة العضوية أكثر وضوحاً في مؤلف رايس عندما يقول "إن الهدف الأساسي لهذا الكتاب هو تحديد مجموعة من المفاهيم وتطوير نظرية في المشروعات الصناعية تعبر عن هذه المشروعات بوصفها كائنات عضوية حية" (السيد الحسيني، ١٩٨١ : ١٢٠).

تأسيساً علي الفرضيات السابقة تتبلور المشكلة البحثية الرئيسية لمدخل النسق الاجتماعي الفني في دراسة الأداء الكفء لأي مهمة أساسية للتنظيم في ارتباطها بمتطلبات التقانة والأفراد كأعضاء في التنظيم فضلاً عن البيئة الخارجية. ومن المنظور التحليلي، يفترض علماء هذا المدخل ضرورة الارتباط القوي بين متغيرات ثلاثه جوهرية هي التقانة، السوق (البيئة الخارجية) وحاجات الأفراد، كأعضاء داخل التنظيم. وأن تلك العلاقة تحدد الشكل التنظيمي The organization form.

ثالثاً: نماذج من الدراسات الإمبيريقية.

قدم علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني إسهامات عديدة تكون مايعرف في نظرية التنظيم بالمدخل التوافقي الذي ظهر وازداد شيوعاً منذ أواخر الخمسينات. وقامت الانطلاقات الأساسية لهذا المدخل من خلال تطور الرؤية العلمية في مجال تأثير التقانة -كمتغير بيئي علي شكل البنية التنظيمية. وتبرز في هذا المجال دراستان لهما الريادة في تطوير مضمون الأنساق الاجتماعيه الفنية. قامت بالدراسة الأولي چوان وودوارد، وتم إنجاز الدراسة الثانية بجهد مشترك لتوم بيرنز T. Burns، وستوكر. وسوف نركز فيمايلي علي هاتين الدراستين والاستخلاصات النظرية لكل منهما.

الفرضيات والتساؤلات العامة للدراستين:

تري وودوارد أن التنظيمات الناجحة في مجالات صناعية متنوعة تستخدم تقنية متباينة تتصف ببناءات تنظيمية متباينة أيضا. في حين يري كل من بيرنز وستوكر أن التأكد من المعلومات والمعرفة بالاحداث التي تجري في محيط البيئة يمثل بعداً خارجياً يؤثر بفعالية علي المتغيرات التنظيمية. (Lawrence and Lorsch 1967 : 15).

وأثارت الدراستان أربعة تساؤلات كقضايا مستخلصة من خلال الملاحظات المتكررة من جانب الباحثين للأوضاع التنظيمية للتنظيمات الأقتصادية (الصناعية خاصة). والتساؤلات هي:

١- تواجه المتطلبات البيئية التباينات في التنظيمات المتنوعة. وكيف ترتبط تلك المتطلبات بالوظائف الداخلية للتنظيمات الفعالة؟

٢- مامدي مصداقية لجوء التنظيمات لاستخدام (الهيراركية) الرسمية في تحقيق التكامل في ظروف بيئية معينة أو مستقرة؟ إن صدق هذا الافتراض فلماذا؟ هل لأن قليلاً من التكامل يلغي التنظيم؟ أو بسبب فعالية القرارات التي يتم إتخاذها بواسطة المستويات التنظيمية العليا؟ أو بواسطة قلة من أفراد التنظيم فى موضع السلطة، وفى ظل ظروف بيئية معينة؟

٣- هل تتصف التنظيمات العاملة فى بيئات صناعية متباينة بالدرجة ذاتها من التباين فى التوجهات، وفي بنية الوحدات الداخلية التي يتضمنها التنظيم؟

٤- بفرض التسليم بوجود تباينات أكبر بين الوحدات داخل التنظيمات في صناعات مختلفة، فهل تؤثر تلك التباينات في مشكلات التكاملية بين أجزاء التنظيم؟ وهل تؤثر علي الوسائل التنظيمية المحققة للتكاملية؟ (Lawrence & Lorsch, 1967 : 16)

١- دراسة جوان وودوارد

في عام ١٩٥٣ حاولت وودوارد فحص العملية الإدارية لمعرفة إلي أي مدي ترتبط الممارسات الإدارية التي تقوم علي الأفكار وأساسيات النظرية الإدارية في انجاح المشروع الصناعي اقتصادياً مع اختيار تنظيمات اقتصادية متنوعة. لتحقيق هذا الغرض، كونت وودوارد فريقا من الباحثين وقع أختيارهم علي منطقة جغرافية في

ب إسكز South Essex حيث مجتمع البحث الذي شمل جميع الشركات عية بها. وقد استبعد فريق البحث الشركات التي يقل عدد العمال بها عن ١٠٠ ـغل وبذلك أصبحت العينة التي اشتملها المسح الاجتماعي تمثل (٩١٪) من ي الشركات في جنوب اسكز (Lawerence and Lorsch, 1969 : 189).

ان الهدف الأساسي من المسح الاجتماعي الذي قامت به وودوارد هو رؤية مدي ـية الأسس والأفكار التي تضمنتها دورات التدريب الإدارية للتطبيق العملي، ارسة الإدارية الفعلية؟ وإلي أي حد تحقق تلك الأسس والأفكار نجاح المشروع اعي في ظل استخدام التقانة في العملية الإنتاجية. ومن ثم كانت المتغيرات اسية التي اهتمت بها وودوارد ثلاثة هي: التقانة، نطاق الضبط Span of Cor، ونجاح Success المشروع الصناعي.

لة الأولي من المسح

ـحقيق الهدف الأول، بدأت المرحلة الأولي من المسح بملاحظة التنظيمات اعية، وإلي أي حد تمثلت الأسس والأفكار الإدارية في البنية والعمليات الداخلية ليم وعلاقة ذلك بتحقيق النجاح الاقتصادي للمشروع. وأجري المسح في هذه ـة علي عشرين منشأة صناعية.

ستغرقت المرحلة الأولي من المسح مدة عام تقريباً قام خلالها الفريق البحثي بزيارة ـآت الصناعية مرتين بفاصل عام من الزمن. كما كان تركيز إهتمام الفريق علي البيانات المتعلقة بالخلفية التاريخية للمنشأه وأسلوب الإدارة الممارس وكيف تم أ وظيفياً تنظيم المنشأه وعملها ضمن الاطار التقني في عمليات الإنتاج.

بعد إنتهاء المرحلة الأولي من المسح، تم تحليل ما تم تجميعه من بيانات حول نجاح ـأه وعلاقته بالممارسات الإدارية، وكشفت نتائج تلك المرحلة عن عدم وجود علاقة ـشرة بين النجاح الاقتصادي للمنشأه، والممارسات الإدارية القائمة علي الأسس ـكار الإدارية التقليدية وذلك في أكثر من نصف حجم العينة من المنشأت ـاعية.

ـلصت وودوارد من نتائج المرحلة الأولي من المسح إلي التشكك في مقولة "أن ـ الإدارة تصلح لكل أنماط الأنساق الإنتاجية". لذلك بدأ فريق البحث في تصور

ـري ينهض عليها التباين القائم في الممارسات الإدارية داخل التنظيمات
يـة الممثلة لعينة المسح. وتطلب هذا الافتراض من الباحثين ضرورة التعمق في
خصائص البنية التنظيمية وعلاقتها بالأساليب الفنية للإنتاج. وكان الاقتراح
من جانب فريق البحث محاولة تقسيم المصانع -قيد المسح- الي مجموعات وفق
ـانة المستخدم في العملية الإنتاجية. وتم تقسيم الشركات وفق نسق الإنتاج
ـم بها إلي ثلاث مجموعات أساسية هي:

ـانع تستخدم نسق الإنتاج الصغير أو بالقطعة(*) Small batch and unit producti. وضمت هذه المجموعة الشركات الصناعية العاملة في مجال الأجهزة
ـكترونية، شركات صناعة الملابس للعملاء، صناعة السفن والطائرات (والتي
ـضع لمواصفات من جانب العملاء).

ـق الإنتاج الوفير (أو بالوحدة كبير الحجم) Large - batch and mass producti. وضمت هذه المجموعة مكونات أو اجزاء الأجهزة الاليكترونية وفق
ـاسات المتعارف عليها في السوق، (انتاج محركات البنزين).

ق الإنتاج المتكرر او المستمر Process or Continuous وشملت المجموعة
ـناعات الكيماوية وتكرير النفط.

ـد تقسيم عينة البحث وفق نمط النسق الإنتاجي المستخدم بها، قام الباحثون
ـم المجموعات الثلاث الي عشر مجموعات فرعية بحيث إذا ماتم ترتيبها فإنها
ـايشبه مقياساً يمكن على أساسه التنبؤ بالنتائج والوقوف علي الدرجة المناظرة
ـم في عملية الإنتاج لكل مجموعة فرعية من المجموعات العشر. وقد تراوح
ـتنبؤ للعملية الإنتاجية علي مقياس مؤلف من درجة بدءا من الدرجة الأولي
ـرجة الأعلي (Lawrence and Lorsch, 1969 : 190).

(*) هذا النمط الإنتاجي يشترك الأفراد في انتاج سلعة صناعية منفردة في وقت واحد (كصناعة الاثاث، الملابس،
ـسينما، وصناعة الفضاء). ويكون البناء التنظيمي لهذا النمط الإنتاجي منبسطا Flat وغير رسمي نسبياً
ـات مهارة عالية. مع انخفاض عدد المرؤوسين الي المديرين ويكون الإتصال بينهم علي أساس التشاور اكثر منه
ـاصدار الأوامر والتعليمات. ولاتتصف البنية التنظيمية بالفروق الكبيرة بين الهيئة الفنية والسلطة الخطية
(collins, 197).

المرحلة الثانية من المسح:

انطلقت هذه المرحلة من نتائج المرحلة الأولي حيث رأي فريق البحث أنه من المفيد إعادة الدراسة التحليلية برؤية جديدة تركز علي دراسة الخصائص التنظيمية للمنشآت بعد تصنيفها وفق مؤشرات النجاح (الأعلي نجاحاً فالأقل وهكذا). وذلك داخل كل نمط من انماط الإنتاج الثلاثة. وكان هدف الدراسة في المرحلة الثانية الحصول علي تفصيلات اكثر لعلاقة التقانة التنظيمية من خلال محاولة الاجابة علي سؤال رئيسي مفاده : الي أي مدي يؤثر النمط التقني لنسق الإنتاج في تحديد ملامح البنية التنظيمية؟، وفي تحديد أي اشكال التنظيم أكثر ملاءمة لكل نمط من الأنماط الإنتاجية الثلاثة؟ ويستند هذا التساؤل علي مقولة أساسية تؤكد علي العلاقة الارتباطية بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: الخصائص التنظيمية، التقانة، والنجاح الاقتصادي للمنشأة الصناعية، وذلك من منطلق أن المتغيرات الثلاثة ذات أهمية خاصة للمدير في المنشأة الصناعية كما تعكس قوة العلاقة بين الثلاثة مدي نجاح الأفكار والمبادىء الإدارية في تحقيق النجاح الاقتصادي للمنشأة (Woodward, 1970 : 131- 133)
واجري المسح علي مئة منشأة صناعية موزعة علي النحو التالي:

(١) ٣٥ منشأة تتصف بنيتها بالتنظيم الخطي The Line Organization

(٢) منشئتان ذواتا تنظيم وظيفي The Functional Organization

(٣) ٥٩ منشأه صناعية ذات بنية تتصف بالتنظيمين الخطي، والهيئه The Line Staff Organization - معا. أما باقي العينة وعددهم أربعة تنظيمات فكانت غير مصنفة.

ومن المنظور التحليلي لعلاقة السوق The Market بالتقانة، صنفت وودوارد منشآت العينة الي ثلاث مجموعات تبعاً لنمط الإنتاج السائد في كل منها. واهتمت وودوارد بالقيود التي يفرضها السوق علي كل نمط من أنماط الإنتاج من حيث معدل البيع، والتخزين، والالتزام بالمواصفات القياسية المأخوذ بها تجارياً وبخاصة في الإنتاج بالعملية، او وفق مواصفات نوعية من جانب العملاء المستهلكين كما هو شائع في كثير من حالات نسق الإنتاج بالوحدة او بالقطعة. في هذا الصدد ذكرت وودوارد أن حالة التوازن Equilibrium تعد ضرورية بين الإنتاج والاستهلاك وفق أوضاع السوق

لنجاح المنشأه تجاريا. وفي الوقت ذاته يحدد نسق الإنتاج نوعية التقانة المستخدمة لتقليل تكلفة المنتج. وأن الأجهزه والأدوات التقنية الملائمه لكل نمط إنتاجي ترتبط باوضاع السوق وتحقيق التوازن المشار اليه. فمثلا يُستخدم في نمط الإنتاج بالقطعة ماكينات عالمية الأغراض تؤدي اكثر (من وظيفه نوعية) في العملية الإنتاجية. كما أن نظم إنتاج أخري تعتمد علي الأتمته Automation مثل خطوط التجميع، ومنها ماتستخدم ماكينات تؤدي أغراض خاصة يتم التخطيط لها بحيث تحقق تكاملية في عملية تشغيل وتصنيع المنتج الصناعي. (Dunkerely, 1972 : 75).

ولدراسة العلاقة بين التقانة وأشكال البنية التنظيمية، تم بحث العلاقة بين الشكل التنظيمي (خطي أو خطي - هيئه أو وظيفي)، ونسق الإنتاج المصنف الي ثلاثة تصنيفات. ثم تعمقت وودوارد أكثر في دراسة علاقة الخصائص التنظيمية، مثل طول مسار التعليمات والطلبات Length of the line of command ، نطاق الضبط للمدير التنفيذي، النسبة المئوية لدوران العمل في علاقته بالأجور والمهايا، ونسبة المديرين الي كل من المشتغلين في الجهاز الإداري، والعمال اليدويين، والعمالة المباشرة، وللاشراف المؤهل وغير المؤهل علميا داخل الاقسام الإنتاجية للمنشأة الصناعية. أيضا بحث مدي تطور أو تأثر الأدوار والوظائف التي تمارسها افراد الإدارة التنفيذية بالعوامل التقنية. (Woodward, 1970 : 279).

نتائج المرحلة الثانية

كشفت نتائج تلك المرحلة عن وجود علاقة مباشرة بين الخصائص التنظيمية السابق الإشارة اليها - والتطور التقني. وكلما ازداد هذا التطور - ازداد عدد المستويات الإدارية في الاقسام الإنتاجية ذات الصلة المباشرة بالإنتاج. كما اشارت نتائج الدراسة الي وجود الصلة التي تربط بين تقانة المصنع والحجم النسبي لجماعته الإدارية، مع ازدياد نسبة المديرين والمشرفين الي اجمالي عدد العاملين. وأشار الباحثون الي أن حجم الإدارة يعد مؤشراً جيداً لكبر حجم المنشأه اكثر من الأخذ بحجم العمالة التنظيمية ذاتها.

وأشارت نتائج الدراسة الي وجود بعض جوانب التماثل وعدم التماثل من حيث مستويات المهارة وعدد العمال وبين الأنماط الإنتاجية الثلاثة، وكذلك بالنسبة لعلاقة تلك الأنماط بالخصائص التنظيمية للمنشأه الصناعية. ومن بين تلك الجوانب مايلي:

١- فيما يختص بأوجه التماثل والتنافر بين الانماط الإنتاجية الثلاثة أسفرت دراسة وودوارد عما يلي:

(أ) يزداد نسبيا عدد عمال الإنتاج المهرة في نمط الإنتاج بالقطعة والمتكرر عنه في نمط الإنتاج الوفير.

(ب) يمثل العمال المهره الجماعة الأصغر في فئة عمال الإنتاج في نمط الإنتاج الوفير. وتركز دورهم الرئيسي في عمليات الصيانة. من جهة أخري، كان العمال المهرة اكثر ارتباطا في ادوارهم بالعملية الإنتاجية مباشرة بينما يتولي العمال شبه المهرة اداء بعض الاعمال الآلية. أما في نمط الإنتاج الوفير، فكان عدد العمال شبه المهرة يفوق بكثير عدد الحرفيين. كما كانوا يقومون بالأدوار الإنتاجية المباشرة.

٢- فيما يتعلق بتحقيق النجاح التجاري (صعوداً أو هبوطاً) في كل نمط إنتاجي من الأنماط الثلاثة، كشفت نتائج الدراسة عن وجود سبعة عشر منشأه صناعية تحقق نجاحاً تجارياً دون المتوسط (علي المقياس المقترح من جانب فريق البحث) منها خمس منشأت تعمل بنظام القطعة وست منها ذات نسق إنتاجي كمي وفير وأربع منشآت تتصف بنمط الإنتاج المتكرر، واثنين يتصفان بنسق الإنتاج المختلط من الانماط الثلاثه.

علي مستوي كل نمط إنتاجي، كشفت نتائج الدراسه عن وجود منشآت ناجحة تجارياً وأخري غير ناجحة. اما فرص النجاح الاكبر فكانت من نصيب المنشآت الصناعية التي تقوم علي نمط الإنتاج المتكرر قياساً بتلك التي تعمل بالنظم الإنتاجية الأخري.

ومع إعادة فحص السمات التنظيمية، أعطت الدراسة مؤشرات هامة جديرة بالتحليل والمناقشة تتعلق بعلاقة نجاح المنشأة في تحقيق اهدافها بنمط الإنتاج. فالمنشآت الصناعية الناجحة ذات نمط إنتاجي بالقطعة كانت ذات خصائص تنظيمية مماثلة وعامة. وبالمثل كانت خمس منشآت تعمل بنظام الإنتاج الوفير وست منشآت للإنتاج المتكرر (Woodward, 1972 : 131).

كشفت نتائج الدراسة عن وجود نمط محدود من نطاق الضبط في نمطي الإنتاج المتكرر، والإنتاج بالقطعة. وكانت دلالة ذلك تقسيم القوي العاملة الي جماعات عمل

صغيرة ونتيجة لذلك كانت العلاقات بين افراد كل جماعة ومشرفها المباشر غير رسمية اكثر منها في نظام الإنتاج الوفير، وربما كان ذلك مبررا لتحسين العلاقات الصناعية (Woodward, 1970 : 287, 288)

النتائج العامة لدراسة وودوارد

اشارت نتائج الدراسة الهامة والرائدة لوودوارد الي تباين نمط الإدارة تبعاً للتباينات التقنية. وأن التنظيمات الناجحة العاملة في مجالات صناعية متنوعة تتصف بتباين في بناءاتها التنظيمية. واكتشفت وودوارد أن معظم الشركات الناجحة التي تعمل بنسق الإنتاج بالقطعة أو صغير الحجم، تتصف بنطاق ضبط اشرافي أوسع، وبانخفاض في عدد المستويات داخل (الهيراركية) الرسمية قياساً بالشركات الصناعية الناجحة التي تتصف بنسق الإنتاج المتكرر.

أهمية الاستخلاصات العامة لدراسة وودوارد :

١- الرؤية التحليلية الواعية التي قامت علي فرضيات متوسطة المدي - Middle range propositions لاتتسم بالعموميات وبهذا تكون وودوارد قد نقلت نظرية التنظيم نقلة واسعة، عندما ذكرت أن التنظيمات الناجحة اقتصاديا في مجالات صناعية متنوعة وتستخدم تقنيات متباينة تتصف بخصائص بنائية متباينة ايضا.

٢- قدرة وودوارد علي القيام بدراسة (تشريحية) عندما تصورت وضع أنماط الإنتاج الفنية علي متصل، ثم حاولت أن تجد علاقة كل منها بالتنظيم الرسمي بنوعية الخطي والهيئة. ثم اهتمت بعد ذلك بالبنية التنظيمية عندما تناولت عدداً من خصائصها وعلاقتها بالتقانة. وكشفت نتائج دراسة وودوارد عن وجود علاقة مباشرة بينهما، وكان ذلك بمثابة انطلاقة غير مسبوقة لرؤية البنية التنظيمية كنسق منجدل من متغيرين مرتبطين اجتماعي -فني بحيث يصعب تحليل احدهما دون الآخر اذا كان الهدف الأساسي هو دراسة النجاح الاقتصادي للتنظيم.

٣- اقتراح وودوارد وضع النسق الإنتاجي من منظور تقني علي متصل، قد أفسح المجال لدراسات كثيرة ناقشت هذا الاطار التصوري، وحاولت تطبيقه وتكرار الدراسة في تنظيمات اقتصادية أخري. (مثال ذلك دراسة هارفي Harvey الذي طور تنميط وودوارد للتقانة وحاول دراسة الروابط بينها وبين الخصائص التنظيمية. مع محاولته

بين تلك الخصائص ومتغيرات أخري كالحجم، والموقع، والبيئة، وشكل الميكنه، كم، وعدد من العوامل التاريخية العامه) (Dunkerley, 1972 : 77) .

ئل حاول ثومبسون Thompson الانطلاق من المتصل المقترح للتقانة من جانب د إلي تنميط Typology لها يغطي انماطها المستخدمه في جميع التنظيمات. لم يهدف الي محاولة الربط بين أنماط التقانة والبنية التنظيمية كما فعلت د.

دراسة بيرنز وستوكر (١٩٦٠).

لما كان هدف دراسة جوان وودوارد، قام بيرنز وستوكر عالما الاجتماع الصناعي لانيان - بدراسة كشفية للمارسات الإدارية في عشرين شركة صناعية بريطانية في اختيارها أن تكون في بيئات صناعية متباينة (دينامية، متغيرة، وأكثر رار، ومستقرة). وتم اختيار عشرين شركة صناعية تعمل في مجالات صناعية ينة شملت صناعة الحرير، وصناعة إنتاج اجزاء وقطع غيار أجهزة اليكترونية ت العينة ثمان شركات تعمل في هذا المجال، وشركات صناعية حديثة العهد . في إنتاجها بصناعة الاليكترونيات).

ستخدم الباحثان أسلوب المقابلة مع الشخصيات البارزة عبر المستويات الإدارية راركية) التنظيمية للشركات في العينة البحثية. ولم تستخدم الدراسة في جمع ات وتحليلها وسائل قياس أو مقاييس معينة.

رت الدراسة بمرحلتين أولاهما التعرف علي درجة العلاقة التي يرتبط بها نمط سات الإدارية داخل تنظيم الشركة الصناعية، مع العوامل التي تتصف بها البيئة جية وبالذات معاملين هما الأساليب الفنية العلمية، والأسواق المفتوحة للشركات اعية وفق مجال النشاط الذي تقوم به.

أسفرت نتائج المرحلة الأولي عن وجود أنماط متباينة من الممارسات الإدارية من ، صناعي لآخر تبعاً لتباين خصائص البيئة الخارجية.

خلال المرحلة الثانية، ركزت الدراسة علي عدد من الأبعاد البنائية مثل توصيف . وفقا للقواعد الرسمية، ونطاق الضبط الاشرافي، ومستويات صنع القرار داخل يراركيه) التنظيمية، والأساليب والاجراءات الرسمية التي تتصف بها البنية

التنظيمية، ومدي تأثر تلك الأبعاد البنائية بالحالة التي تكون عليها البنية الخارجية من استقرار أو تغير أو ثبات ودينامية.

وخلصت الدراسة إلي النتائج الهامة التالية:

١- كلما كانت البيئة الخارجية اكثر استقراراً، تكون البنية التنظيمية أكثر اتصافاً بالقواعد الرسمية الفاعلة والروتينية في الأداء. كما يكون نطاق الضبط الاشرافي محدد النطاق. ويتم وضع القرارات في أعلي المستويات الإدارية داخل (الهيراركية) التنظيمية وهذا الشكل من الأنساق الإدارية، أطلق عليه بيرنز وستوكر النموذج الآلي Mechanic Model.

٢- من جهة أخري، كلما كانت البيئة الخارجية أكثر دينامية، يقل الإهتمام بالأساليب والاجراءات الرسمية، ويتسع نطاق الضبط الاشرافي، كما يتم صنع القرارات عند معظم المستويات الإدارية داخل (الهيراركية) الرسمية للتنظيم الرسمي التي غالبا ماتكون غير محددة الملامح. وهذا الشكل من الانساق الإدارية اطلق عليه بيرنز وستوكر "النموذج العضوي" "Organic Model" (Lowrence and Lorsch, 1969 :15 & Silverman, 1971 : 114)

٣- يرتبط بالاستخلاصين السابقين، استخلاص هام مفاده أن التأكد من المعلومات حول الأحداث في البيئة الخارجية يمثل بعداً هاماً يؤثر علي المتغيرات التنظيمية.

خصائص النموذجين الآلي والعضوي للتنظيم الرسمي.

يمثل النموذجان الآلي والعضوي للتنظيم الرسمي الذي ناقشهما بيرنز وستوكر استخلاصاً كبيراً ومحصلة جهد مختلط بين ماأسفرت عنه دراسة بيرنز وستوكر التي أشرنا اليها توا - ورؤيتهما التحليلية للإسهامات السابقة التي تركزت حول التنظيم الرسمي منذ العمل الريادي لماكس فيبر وفايول Fayol ووليم فوت وايت، والفن جولدنر (١٩٥٩) ومناقشاته للنسق الطبيعي، وأوجه التماثل بينه وبين النموذج العضوي الذي يقع علي الطرف النقيض للنموذج الآلي عند بيرنز وستوكر.

يعتبر النموذجان أشبه بوجهين لعملة واحدة هي الشكل الرسمي للتنظيم. كما يمثلان حالتين متناقضتين له بحيث يقع كل منهما عند نهاية الطرف، ومن ثم يبلغ

التباعد بينهما أقصاه، وأن لكل نموذج خصائصه التي تميزه والتي تعكس حالة التنظيم الرسمي في علاقته بالبيئة الخارجية، وما تكون عليه من استقرار أو دينامية وتغير.

خصائص النموذج الآلي:

يعد النموذج الآلي الأكثر ملاءمة للظروف البيئية المستقرة، ويتصف بالخصائص التالية. (Burns and Stalker, 1972: 250, 251, Milne, 1970: 61)

١- تقسيم المشكلات والمهام التنظيمية إلي أدوار متخصصة.

٢- قيام الفرد بالمهمة المكلف بها كما لو كانت جزءاً مستقلاً بعض الشئ عن المهمة الكلية للتنظيم.

٣- تحمل بعض أفراد القمة داخل التنظيم مسئولياته بشكل مركزي.

٤- التعريف الدقيق للحقوق والالتزامات في إرتباطها بكل دور وظيفي داخل التنظيم.

٥- يتخذ التفاعل الإتجاه الرأسي بين الرئيس والمرؤوس.

٦- التحكم في عمليات وسلوكيات العمل بواسطة التعليمات والقرارات الصادرة من قبل الرؤساء في العمل.

٧- المحافظة علي (هيراركية) التعليمات من خلال توفر جميع المعلومات حول الأوضاع برمتها لدي قيادة المنشأة.

٨- إتصاف الإدارة (بهيراركية) مركبة تضم نطاقاً بسيطاً من الضبط، وتوفر المعلومات من خلال مرورها عبر مراحل تدقيق وتنقية حتي تصبح أكثر وضوحاً. وسريان القرارات والتعليمات من أعلي لأسفل خلال مستويات إدارية متتالية تتولي توضيح وتفصيل تلك القرارات وفق مقتضيات المهام عند كل مستوي إداري.

خصائص النموذج العضوي:

يعتبر النموذج العضوي ملائماً للبيئات المتغيرة التي تفرز دوماً مشكلات أولاً بأول، وتتطلب أفعالاً لا تقبل التجزئة أو التوزيع الآلي من خلال الأدوار الوظيفية داخل البنية (الهيراركية) للتنظيم. ويتصف النموذج العضوي بالخصائص التالية: (Burns and Stalker, 1972: 251, 152)

١- قيام الأفراد بأداء مهامهم الخاصة علي ضوء معرفتهم بالمهمة الكلية للتنظيم.

٢- عدم توزيع المهام بين الأدوار المتخصصة داخل (هيراركية) واضحة المعالم، بل يعاد تحديد الواجبات والمسئوليات بواسطة التفاعل مع المشاركين في أداء المهمة.

٣- تضاؤل دور المسئولية في تحديد الحقوق والالتزامات والوسائل.

٤- حدوث التفاعل رأسياً وعرضياً بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، وتأخذ الإتصالات الشكل الأقرب للتشاور منها للأوامر.

٥- تتألف قنوات الإتصال من المعلومات والنصائح أكثر من اشتمالها علي تعليمات وأوامر.

٦- تعدد المواقع المسئولة عن المعلومات والمعرفة، وبالتالي الشخصيات المؤثرة في القرارات بدلاً من تركز المعلومات لدي الإدارة العليا للتنظيم. (Lowernce and Lorsch, 1967: 188).

إضافة للخصائص التي تميز أي من النموذجين علي الآخر، يشير برنز وستوكر إلي عدد من الملاحظات الهامة منها مايلي:

١- رغم أن النسق العضوي لا يتصف (بالهيراركية) بمفهومها في النسق الآلي، فإنهما يتصفان بالتدرج. فالمناصب التنظيمية تتباين فيما بينها تبعاً لعوامل أساسية منها طول مدة الخبرة في العمل، وعدد السنوات التي يقضيها الفرد في العمل.

٢- إتصاف النموذجين بآليات صنع القرار إلا أن الاختلاف بينهما يتمثل في أن المتقلدين للمناصب الأعلي هم صناع القرار في النموج الآلي، أما في النموذج العضوي، فيتولي إتخاذ القرار أكثر الأفراد معرفة ووعياً.

٣- إتصاف النموذجين بالقطبية. بمعني وجود مراحل وسيطة بينهما يمكن أن تعكس الواقع التنظيمي. كما تتصف العلاقة بين النموذجين بالمرونة، فكما يصعب الفصل الصريح بين حالتي الاستقرار النسبي والتغير النسبي يصعب الفصل بين النموذجين حيال مجال إهتمام بعينه (Burns and Stalker, 1972, 252 - 253).

يمثل إسهام بيرنز وستوكر للتنظيم الرسمي، إطاراً مرجعياً في تراث علم الاجتماع التنظيمي. إذ إهتم الكثير من علماء الاجتماع بالنموذجين الآلي والعضوي بخصائصهما البنائية. وأجريت دراسات إمبيريقية أيدت نتائجها الفروض المشتقة من

النموذجين. فقد استخدمت وودوارد (١٩٦٥) خصائص النموذجين في تفسير نتائج دراساتها علي العلاقة بين التقانة والبنية التنظيمية. فعندما إختبرت الفروض التي صاغها كل من بيرنز وستوكر، أشارت وودوارد إلي أن النموذج العضوي كان ممثلاً بالصناعات التي تستخدم نمطي الإنتاج الحرفي والمتكرر، بينما يتصف الشكل التنظيمي لنمط الإنتاج الوفير بخصائص النموذج الآلي. كما ذكرت وودوارد أن الوحدات الصناعية الناجحة داخل نمط الإنتاج الوفير تميل في بنائها الرسمي لخصائص النموذج الآلي. بينما الوحدات الصناعية الناجحة خارج هذا النمط تتصف بخصائص النموذج العضوي. (Woodward, 1972: 215). كما أكدت دراسات أيكن Aiken وهيج Hage (١٩٧١) فرضيات النموذجين العضوي والآلي. (Azumi and Hage, 1972: 131).

وليس أدل علي القيمة الكبري لإسهامات بيرنز وستوكر من إهتمام الكثيرين من المشتغلين بالعلوم الاجتماعية بتطوير النموذجين الآلي والعضوي. من الأمثلة علي ذلك إسهامات تيريري Terrebeiry، أزومي Azumi، وماكليري Mccleery، عندما أجري الأخير دراسة إمبيريقية استخلص من نتائجها إمكانية التحول من نموذج بنائي لآخر. (Azumi and Hage, 1972: 131).

تعقيب ونقد

تكتمل ثلاثية مداخل دراسة التنظيم الرسمي من منظور مشكلاته في هذا الباب بمدخل النسق الاجتماعي الفني الذي يمثل قنطرة تصل بين متغيرين أساسيين هما التقانة والبنية التنظيمية من خلال رؤية للتنظيم كنسق مفتوح يتفاعل مع بيئة خارجية متباينة من حيث درجة الاستقرار ومدي التغير. فمن خلال فرضية تنهض علي قانون باركنسون Parkinson's Law مفادها أن الجهاز الإداري ينمو أسرع من التنظيم الرسمي ككل، وما يترتب علي ذلك من مشكلات (Collins; 1975 297)، حاول علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني دراستها من خلال فحص الممارسات الإدارية التي تقوم علي أفكار ومبادئ النظرية الإدارية، وتأثيرها علي النجاح التجاري للمؤسسات والشركات الصناعية. وبرز في هذا الإتجاه إسهامات ودراسات رائدة حاولت دراسة المحددات البنائية للتنظيم من خلال تطوير نماذج تصورية للأنماط البنائية ترتبط بالتباينات في المهام والتقانة. ومن بين الإسهامات الهامة من أعمال دي

ميلر، ورايس، وستنشكومب (1959) Stinchcombe، وشارلز بيرو، وودوارد، وبيرنز وستوكر، وقع إختيارنا علي الدراسات الرائدة في المدخل الاجتماعي الفني لكل من وودوارد والنموذجين الآلي والعضوي عند بيرنز وستوكر.

وتبرز الأهمية الكبري لإسهام وودوارد لنظرية التنظيم عندما ركزت إهتمامها الأساسي في دراسة المهام المتضمنة في الإنتاج الصناعي رغم أنها استخدمت خصائص البنية التنظيمية كمتغيرات معتمدة Dependent Variables. وقام تصور وودوارد علي فرضية مفادها أن تلك الخصائص يمكن دراستها علي مستوي الوحدة الفرعية داخل البنية التنظيمية. فعلي مستوي كل وحدة توجد مهام حيوية وبنية رسمية ذات تقسيم عمل يخدم أهدافها. وإن إختلاف المهام بين الوحدات المختلفة والتكامل فيما بينها يمثل المهمة الأساسية للبنية التنظيمية الكلية. بمعني آخر تكون البنية التنظيمية محصلة الروابط البنائية للوحدات الداخلية للتنظيم.

والإضافة الهامة من جانب مدخل النسق الاجتماعي الفني لنظرية التنظيم نجدها فيما ناقشته وودوارد من تأثير التقانة في شكل البنية التنظيمية ومن ثم رفض الفرضية التي تصف خصائص البناء التنظيمي بالعمومية.

وكما أشرنا سابقاً - عندما قسمت وودوارد انساق الإنتاج إلي ثلاثة أنماط رئيسية، كشفت عن أن كل نمط منها يتصف بخصائص بنائية تميزه عن النمط الآخر. وكان هذا الإتجاه من جانب وودوارد لدراسة المحددات التنظيمية دافعاً لمزيد من الدراسات التي انتهجت طريق وودوارد مثل شارلز بيرو، وثومبسون Thompson (١٩٦٧) الذي أضاف إلي الأنماط الثلاثة نمطاً رابعاً أسماه نمط الإنتاج بالمشاركة Pooled production تتصف به تنظيمات تضم بداخلها عمليات كثيرة منفصلة عن بعضها البعض (Collins, 1975, 322- 323).

وتكتمل أهمية مدخل النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم فيما قدمه بيرنز وستوكر من تصور لحالة البنية التنظيمية في ظل بيئات متباينة للنموذجين الآلي والعضوي. وهذا الإتجاه يعد إختراقاً صريحاً وتداخلاً علمياً هاماً لمجال الرؤية السابقة للتنظيم من جانب المشتغلين بالعلوم الاجتماعية الذين انتهجوا في دراسته مسارين: أولهما رؤية التنظيم كأداة رشيدة تحقق الأهداف بفعالية. وتنطلق هذه الرؤية من النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس ڤيبر. بينما يتمثل المسار الثاني في رؤية

التنظيم كنسق طبيعي Natural system، والذي أشار إليه سيلزنيك في دراسته لمنظمة تنيسي ڤالي (TVA) (Burns and Stalker, 1972: 244)

ورغم أهمية الإتجاهين السابقين، إلا أنهما يعكسان اختلاف وجهة نظر الباحثين في دراسة التنظيمات الرسمية. ويعتبر ما قدمه بيرنز وستوكر خطوة هامة علي طريق دراسة التباينات بين تنظيمات العمل، وكيف أن بنيتها التنظيمية تتواءم مع متطلبات البيئة المتغيرة.

فخصائص التنظيم في بيئة مستقرة تختلف عن تلك التي يتصف بها في بيئة متغيرة أو اقل إستقرارا. هذا فضلاً عن دراسة العلاقات المتبادلة بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في التنظيم. من جهة أخري، يواجه مدخل النسق الاجتماعي الفني عدداً من الانتقادات يمكن أن نوجزها في أربعة موضوعات أساسية هي:

١- التركيز علي المتغيرات الثلاثة: التقانة، ضغوط السوق وحاجات أعضاء التنظيم باعتبارهم المؤثرين في إيجاد الشكل التنظيمي، بينما تم إغفال متغيرات أخري هامة. وكان ذلك مثار جدل وإنتقاد من جانب علماء البنائية الوظيفية، إذ ينتقدون إسهامات المدخل الاجتماعي الفني لأنها لم تفرق بين المتغيرات التقويمية التي تستخدم في الحكم علي الكفاية التنظيمية والأبعاد البنائية التي تشكل أي تنظيم.

٢- تركز الإهتمام علي دراسة المشكلات التنظيمية لصالح الإدارة العليا أكثر من التركيز علي دراسة المشكلات السوسيولوچية داخل التنظيم. ويرجع سبب هذا القصور إلي أن علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني كانوا يعملون كاستشاريين للإدارة في المشروعات الصناعية بالإضافة لعملهم الاكاديمي. ومن ثم لم يكن انتمائهم خالصاً للجانب الاكاديمي في رؤيتهم للتنظيم، بل كان الانتماء للتنظيم وإدارته مما قيد كثيراً من رؤيتهم المتعمقة لدراسة التنظيم انطلاقاً من فروض علمية تتضمنتها نظرية التنظيم. وقد أدي ذلك الإتجاه في دراسة مشكلات التنظيم إلي:

(أ) لم تكن مصادفة أن تتطور النظرية أو المدخل الاجتماعي الفني بحيث يكون قابلاً للتطبيق علي مختلف التنظيمات الاقتصادية. بل اقتصر الاختيار علي التنظيمات التي يعمل بها علماء المدخل الاجتماعي - الفني كاستشاريين. بيد أن ذلك لم يمنع أن ينجح هؤلاء في تقديم مدخل متميز في دراسة التنظيم أكدت افتراضاته نتائج دراسات ميدانية في تنظيمات اقتصادية صناعية متنوعة.

(ب) لما كان الهدف الأساسي هو حل المشكلات كأسبقية أولي، لم يقتصر المدخل علي استخدام أفكار من تراث النظرية الاجتماعية بل استعان بأفكار من تخصصات كثيرة في دراسة مشكلات التنظيم. ومن جراء ذلك، نجد أن بعض إسهامات مدخل النسق الاجتماعي - الفني لم تستخدم مداخل اجتماعية، بل نهضت علي تراث التحليل النفسي في تفسير وفهم مشكلات التنظيم واستخدام بعض النظريات البيولوچية في دراسة العلاقات بين التنظيم والبيئة، انطلاقاً من فرضية مماثلة التنظيمات بالكائنات العضوية.

٣- من نقاط الضعف في المدخل الاجتماعي الفني مناقشاته لمصادر التوجهات لدي الاعضاء نحو التنظيم. فبدلاً من دراسة وفحص الأنماط المتباينة للاندماجية في التنظيم، قدم علماء المدخل مناقشات تقوم علي افتراض أهمية شعور الفرد بالرضا إزاء شكل تنظيمي معين. ويتمثل هذا القصور في دراسة تريست (١٩٦٣) لمجالات العمل المستقلة كبيرة الحجم في المناجم، ودراسة وودوارد (١٩٥٨) عندما أرجعت سبب انخفاض العلاقات الاجتماعية بين عمال خط التجميع إلي انخفاض درجة رضاهم عن العمل واحباطهم في تحقيق رغبتهم بالانضمام إلي جماعات عمل مستقرة Stable. Work Groups

٤- الرؤية المقتصرة علي المنظور الاقتصادي للبيئة في علاقتها بالتنظيم، وتأثير ذلك في عدم كفاية التحليل لتوجهات الأفراد نحو التنظيم. فقد تناول المدخل الاجتماعي - الفني البيئة من خلال مقولات اقتصادية خالصة مثل متطلبات السوق المستمرة من البنية التنظيمية. لذلك لم يكن تفسير ردود الفعل المتباين كاملاً لمن هم في مراكز السلطة إزاء متطلبات السوق أو التنبؤ بنمط التفاعل المتوقع تطويره. (Silverman, 1971: 121- 123)

الباب الثالث

مداخل دراسة البنية التنظيمية

ل السادس : المداخل البنائية فى دراسة التنظيم

ل السابـع : مداخل القوة والصراع فى دراسة التنظيم

الفصل السادس

المداخل البنائية فى دراسة التنظيم

ـدمـة :

: الخلفية الفكريه للمداخل البنائية فى دراسة التنظيم .

ا : ماكس فيبر والنموذج المثالى للبيروقراطية .

ا : المداخل البنائية الوظيفية فى دراسة التنظيم

١ - تالكوت بارسونز والتنظيم كنسق اجتماعى

٢ - روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية

٣ - فيليب سيلزنيك والنظرية الوظيفية لتفويض السلطة

٤ - الفن جولدنر ونموذج النسق الطبيعى

ا : التوجه الامبيريقى لقياس درجة البيروقراطية فى التنظيم

١ - دراسة ستانلى أودى

٢ - دراسة ريتشارد هال

سا : مداخل بنائية معاصرة لدراسة التنظيم

١ - روزابيث كانتر ومدخل القوة - الفرصة

٢ - مارى سموتز ونحو مدخل لدراسة التنظيمات الدولية

الفصل السادس

المداخل البنائية فى دراسة التنظيم

مقـــدمـــة :

تعـتـبـر المداخل البنائيـة قلب نظرية التنظيم والملتـقى الأرحب لرؤى عـلمـاء العلوم الاجتماعية على اختلاف إهتماماتهم العلمية . ومن المنظور التحليلى ستبقى المداخل البنائيـــة أهم وأقـوى الأدوات التـحليليــة لسـبب جوهرى وبسـيط فـى الوقت ذاته ، إذ أن المداخــل البنائيـة تعد أقوى الأدوات المنهجية فى إبراز التباين بين تنظيم وآخر .

وعندما نتـحدث عن المداخل البـنائيـة عند علماء الاجتـماع ، سوف نجد انفسنا نغوص في خضم من الاسهامات النظرية والدراسات الميدانيه التي تهتم بنظاميات من الأنشطة المتنوعـة كـالمهـام التنظيـميـه ، وممارسـة السلطة والتنسـيق بين الوظـائف ، وإنتـشـارها جميـعـا عبر قنوات وخطوط مـتبـاينة مع وجود افراد يعملون ضمن أوضـاع اجتـماعـية ورسمية تؤثر على علاقات الدور . وذلك ضمن بنية تنظيمية تودى نوعين أساسيين من الوظائف : أولهما ، التأكيد على التزام الأفـراد بمتطلبات التنظيم وليس العكس . وثانيهما : ممارسة علاقات القوة التى من خلالها يتم صنع القرارات ، واداء مختلف النشاطات التنظيمية .

ويمكن تفهم عوامل ازدهار المداخل البنائية وكثرتها اذا ما حاولنا تحليل السياق الثقافى الاقتصادى للمجتمع الغربى الرأسمالى الذى أفرزها ، فقد نشأت التنظيمات بشكلها الحديث داخل المجتمع الرأسمالى الذى استـخدمها كأدوات تنفذ أهداف القادة والحكام . لذلك أنشأ العـديد من مراكز البحوث في مـجالات العلوم الاجتمـاعـية والتى تدعـمهـا ماديا كـبرى المؤسسـات الاقـتصـادية والسـيـاسـيـة بهـدف تقديم مقـتـرحـات بنا ءه

ىم الربحية ورفع الكفاءه والفعاليه للتنظيمات الاقتصاديه والسياسية مع
لة المحافظة على الاستقرار والتكاملية والتوازن للتنظيمات الرسمية موضع
ام الأكبر داخل المجتمع الرأسمالى .

لذلك عندما نتفحص إسهامات المداخل البنائية الكلاسيكية سنجد أنها قد
ن الأفراد ودوافعهم وسماتهم داخل التنظيم . وتأسست رؤية تلك المداخل على
ة برمجة الأفراد داخل التنظيم وفق متطلباته وبالكيفية التى تتواءم مع السلوك
سمى . ومما يجدر الاشارة اليه أن هذا الاتجاه السلبى ازاء الاهتمام بالفرد فى
التنظيمات تمثله قله من المداخل البنائية المعاصره .

وتكمن المشكلة الرئيسية داخل محيط الاستفادة بالمداخل البنائية فى التطور
خى لتحليلاتها في مجال التنظيم . إذ ان معظم الدراسات الرائدة انطلقت في
اتها للتنظيم من النموذج المثالى للبيروقراطية عند ماكس ڤيبر الذى يعتبر بلا
الأب الروحى لعلماء البنائين في هذا الصدد فتقييد الرؤية التحليلية
وذج الرشيد للتنظيم وجه التحليلات الى مسارين اساسين : أولهما ، إتجاه
يركز إهتمامه على تحليل النموذج المثالى بين النقد ،والتعليق . لذلك نجد فى
ت التنظيم كما هائلا من الانتقادات لنموذج فيبر فى بطون المؤلفات الأجنبية
بيه . ولعل ذلك كان مبررا لأن نكتفى فى هذا الفصل بعرض موجز لهذا
ذج .ثانيهما ، اتجاه حديث يحاول البحث عن نماذج بديلة لنموذج فيبر يمكن
دامه فى الدراسات التحليلية للتنظيم . وهذا ما تتضمنه مناقشتنا للخلفيه
ية للمداخل البنائية في هذا الفصل .

على صعيد آخر ، انبثق من خلال الرؤية التحليلية للتنظيم الرسمى على ضوء
فيبر ، إتجاه تقليدى يهتم بالجوانب غير الرشيده أو ماتعرف بمداخل المعوقات
ئية التى انطلقت فى الوقت ذاته من خلال نظرية النسق الاجتماعى التى صاغها
نز وناقش من خلالها البنية التنظيمية . وتحظى أدبيات البنائيه الوظيفيه فى

دراسة التنظيم بكثره هائلة من الاسهامات النظريه المجردة مثل إسهامات تالكوت بارسونز ، وميرتون ، وأسهامات تدعمها نتائج دراسات امبيريقية كإسهامات جولدنر ، وسيلزنيك ، وبيتربلاو ، وغيرهم ممن يصعب أن نعرض لهم في هذا الفصل . لذلك نحاول أن نختار من بين تلك الاسهامات نماذج من ابرزها وأكثرها تأثيرا فى إثراء الرؤية البنائية التحليلية فى دراسة التنظيم .

ويرتبط بالمشكلة الرئيسية فى مجال تحليل التنظيمات ، افتراض أن البنية التنظيمية تتأسس على النموذج البيروقراطي وحده . ومعنى ذلك ان تؤول المداخل البنائيه الى نهاية محتومه تتصف بالجمود . بينما إذا تم رؤية البنية التنظيميه من منظور دينامى تهتم بها المداخل البنائية من حيث القوة والصراع والتوترات الداخليه ودراسة الخصائص التنظيمية فى ظل ظروف متغيره لاتتصف بالثبات ، عندئذ تبرز الأهمية الحالية للمداخل البنائيه الحديثة التى يمكن تصنيفها الى مجموعتين من منظور تحليلى محض . المجموعة الأولى وتضم المداخل البنائيه التى تهتم بخصائص البنيه التنظيمية وقيمها ومعاييرها وعلاقتها بالأفراد من خلال تحليل علاقة الفرد بالتنظيم وهذا ماتهتم به المناقشة فى هذا الفصل وتضم المجموعة الثانية المداخل البنائيه التى تتخذ من علاقات القوه والصراع مدخلاً تحليلياً لدراسة التنظيم وهذا ما سوف نهتم به فى الفصل السابع . تأسيسا على ما سبق ، تنقسم المناقشة فى هذا الفصل وفق ترتيب عناصرها الأساسية الى :

أولا : الخلفية الفكريه للمداخل البنائيه فى دراسة التنظيم .

ثانيا : ماكس فيبر والنموذج المثالى للبيروقراطيه .

ثالثا : المداخل البنائيه الوظيفية فى دراسة التنظيم :

١ - تالكوت بارسونز والتنظيم كنسق اجتماعى .

٢ - روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية .

٣ - فيليب سيلزنيك والنظرية الوظيفية لتفويض السلطة .

٤ - الفن جولدنر ونموذج النسق الطبيعى .

رابعا : التوجه الامبيريقى لقياس درجة البيروقراطية فى التنظيم :

١ - دراسة ستانلى أودى .

٢ - دراسة ريتشارد هال .

خامسا : مداخل بنائيه معاصرة لدراسة التنظيم :

١ - روزابيث كانتر ومدخل القوة - الفرصة .

٢ - مدخل لدراسة التنظيمات الدولية .

الخلفية الفكرية للمداخل البنائية فى دراسة التنظيم

تدين الرؤيه البنائيه بالفضل فى دراستها للتنظيم للإسهامات الرائدة لماكس فيبر حينما اهتم بظهور التنظيم الصناعى الرأسمالى فى المجتمع الغربى . وجاء إهتمام فيبر بدراسة التنظيم البيروقراطى بإعتباره الشكل الأعظم للتقانه الاجتماعية فى إدارة الشؤون التجارية للمجتمعات الصناعية (Harvey , 1975 : 123) .

وتكمن أهمية أعمال فيبر فى تجاوزها للأساليب التى كانت متبعه فى دراسة البيروقراطية ومايرتبط بها من تعريفات . إذ أضاف فيبر اليها بعداً سوسيولوجياً هاماً، فضلاً عن تجاوزه لأسلوب الوثائق وارتباط البيروقراطية بالخدمات المدنية . (*)

(*) تعتبر أصول كلمة البيروقراطية Bureaucracy غير واضحة أو محددة . بينما اعتقد كل من مورشتاين F.Morstein ، وكارل ماركس أن عالم الفيزياء الفرنسى فينسا دى جومى Vincent de Goumay هو أول من صاغ تعريفاً للبيروقراطية . ولقد اصبحت الكلمة ذائعه الاستخدام فى المجتمع الغربى كما اخترقت جميع الثقافات . وتم ترجمة كلمة البيروقراطية الى لغات مختلفة من بينها اللغه العربية . وتكمن الصعوبة الأساسية فى تحديد معنى البيروقراطية وليس فى معرفة مصدرها . وتظهر المشكلة الأولى فى التناقض القائم بين استخدامات الباحثين للبيروقراطية وماتعنيه بالنسبة لعامة الناس . فلدى العامة تعبر البيروقراطية عن الجوانب السيئة والمرضية للإدارة . على صعيد آخر ، نجد اختلافاً واضحاً بين العلماء حول مفهوم البيروقراطية . فالبيروقراطية عند لاسكى Laski تعنى القواعد Rules بواسطة الموظفين الرسميين . بينما يشير المفهوم الى الادارة "Administration" بواسطة الموظفين الرسميين كما تتضمنها تفسيرات ماكس فيبر . ومما يجدر التأكيد عليه أن ماكس فيبر لم يقدم تعريفا للبيروقراطية بل اعتبرها ممثلة بأثنى عشر خاصية تمثل فى مجموعها التنظيم الرسمى وصاغها فى شكل تصورى مجرد (Ayubi, 1980: 8-11)

إذ استخدم فيبر أسلوبا آخر يقوم على المسح التاريخى للبيروقراطيه عبر العصور الوسطى والحديثة . وأسفر الاستقراء التاريخى المعتمد على المقارنة عن دلالات أشارت الى توجه المجتمعات الحديثة نحو اكتساب الخصائص البيروقراطية Bureaucratization . كما مكن هذا الأسلوب ماكس فيبر أن يصيغ نموذجاً وظيفياً A functional model يقوم على قاعدة ثنائية الارتكاز: الرشاده والقانون - Legal Rational base ، ويربط فى الوقت ذاته بين الخصائص البنائية والكفاءه Effeciency. وأن فهم هذا النموذج يجب أن يكون ضمن تفسيرات فيبر للقوة Power، والسياده Dominance. ويقترن هذا النموذج بإسم ماكس فيبر ويعرف بالنموذج المثالى للبيروقراطية Ideal type of bureaucracy (Dunkerley, 1972: 26)

يتمثل البعد السوسيولوجى الذى أضفاه فيبر الى البيروقراطية فى تصوراته لطبيعة علاقات القوة فى المجتمع ، ومناقشاته لثلاثة نماذج مثالية للسلطة . فمن خلال محاولة فيبر البحث عن إجابات لتساؤل أساسى يتعلق بالأسس التى ترتكز عليها الادارة الرشيدة ، أو التنظيم البيروقراطى الرشيد للحكومة ، أفسح الطريق أمام الباحثين - فيما بعد - لإجراء دراسات إمبيريقية على التنظيمات الرسمية . فظهور البيروقراطية الحديثة قد أفضى الى ظهور أنماط جديدة للشخصية تلتزم الى حد كبير بما يسند اليها من أدوار رسمية . ويبدو من خلال مناقشات فيبر لتطور الاداره البيروقراطية من نمطها التقليدى فى الماضى الى نمط رشيد وإنتشارها في كافة المجالات الدينيه والتعليمية والاقتصادية ، أنه كان مصاحبا لظهور الدولة الحديثة . واشار فيبر الى أن السبب الرئيسى للانتشار الطاغى للتنظيمات البيروقراطية الرشيدة على مستوى المجتمع ، يرجع الى ماتتصف به من أسس رشيدة وقواعد محددة للدور والسلوك ، وعلاقات العمل ، والاجراءات القانونيه التى تحكم نظام العمل داخل التنظيم البيروقراطى ، والتفوق الفنى القائم على الجدارة والتخصصية

بالاعتماد على تشكيلات لديها الخبرة الفنية والادارية (محمد علي، ١٩٧٢، ص ٦٨).

ويمكن القول إن التعميمات التي قدمها فيبر في دراسة التغير الاجتماعي مع التركيز على الخصائص البنائيه للنمط الحديث من التنظيمات البيروقراطية، تعتبر نقطة مرجعية أساسية لنظرية التنظيم من منطلق رؤية فيبر للتنظيمات البيروقراطية كميكانيزم اجتماعي هام لإنجاز العمل ضمن إطار قانوني رشيد، وتتضح المرجعية الأساسية للنموذج المثالي للبيروقراطية في هذا الكم الهائل من الرؤى النظرية والدراسات الامبيريقية التي انطلقت عقب ترجمة أعمال فيبر للإنجليزية في نقد النموذج مصحوبا ببحث الوسائل الأكثر فعالية لتوسيع نطاق مدخل البنائية في تحليل التنظيمات. فعلى امتداد عقد كامل من السنوات عقب ترجمة أعمال فيبر، أجريت دراسات ميدانيه رائدة تختبر النموذج المثالي. وقام بهذه الدراسات الميدانيه الفن جولدنر A. Gouldner (١٩٥٤)، بيتر بلاو P. Blau (١٩٥٥)، أودى Udy (١٩٥٩)، وهاريسون. وترجع أهمية تلك الدراسات الى ما كشفت عنه من نتائج أبرزت أهمية الجوانب غير الرسمية Informal aspects للتنظيمات البيروقراطية، وأثير على إثر تلك النتائج الهامة ما سبق وأشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية للجوانب غير الرسمية للتنظيم، وما قدمته إسهامات شستر برنارد Chester Bernard (١٩٣٨) التي اهتمت بتلك الجوانب على النقيض مما اهتم به ماكس فيبر في نموذجه المثالي للبيروقراطية. فبينما اتفق برنارد مع فيبر في عديد من النقاط إلا ان الأول ركز على دور الفرد في حين ركز الثاني على التنظيم (*).

وتعتبر الدراسات الميدانيه السابقة بمثابة نقطة تحول بالغة الأهمية لأنها أفضت الي تصاعد حدة النقد للنموذج المثالي دون رفضه، ومحاولة البحث عن نماذج بديلة

(*) انظر تعريف التنظيم عند كل من ماكس فيبر وشستر برنارد في الفصل الأول

أكثر قابلية للتطبيق الإمبيريقى ، وهذا مايمكن أن يعكس إتجاهات المداخل البنائية ومجال إهتماماتها خلال عقد الستينات . ويمكن القول إنه الى جانب الدور الرئيسى لإسهام ماكس فيبر فى ظهور المداخل البنائية فى دراسة التنظيم ، يوجد دور هام نسبيا لشستر برنارد فى إثراء تلك المداخل . فقد تناولت دراسات ميدانيه التنظيمات كانساق تعاونيه واعية ، أو رؤيتها كنسق اقتصادى متكيف وتمثل فى الوقت ذاته انساقا تعاونيه . ومن الدراسات الشهيرة التى اخذت برؤية برنارد دراسة سيلزنيك Selznick للأدوار الرسمية للمشاركين فى التنظيم كأعضاء بداخله ودراسة شخصياتهم . وقد أسهمت تلك الدراسة فى القاء الضوء على القيادة The leadership كظاهرة هامة ، والعلاقات غير الرسمية ، وديناميات التغير البينى للشخصية والتنظيم . واستخدم سليزنيك فى دراسته المدخل البنائى الوظيفى الذى يرجع الى تالكوت بارسونز Talcot Parsons الفضل الأول فى استخدامه .

بالاضافة الى إسهامات ماكس فيبر وبرنارد فى ظهور وتطور المداخل البنائية فى دراسة التنظيم ، وعلى خط مواز لهما قدم عالم الاجتماع الأمريكى تالكوت بارسونز فى منتصف الأربعينات ، مدخلا للتحليل البنائى . الوظيفى The Structural Functional Approach فى دراسة التنظيم . فقد انطلق بارسونز من خلال نظريته العامة للأنساق الاجتماعية فى رؤية التنظيم كنسق يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة اهداف محددة . وانطلق بارسونز فى مناقشاته للوحدات الاجتماعية واختلافها عن التنظيم من نقطتين مرجعيتين أولاهما : الأنماط الثقافية والمؤسسيه . وثانيتهما : التجمعات المتباينه للدور التى تشكل البناءات التنظيمية .

يتضح تأثير إسهامات بارسونز فى تطور المداخل البنائية الوظيفية فيما قدمه كان وكاتز من رؤية التنظيم كنسق مفتوح ، فضلا عن دراسات ميدانيه أخرى اهتمت بالمعوقات الوظيفيه . ومن أبرز تلك الدراسات النظرية المتوسطة المدى The Middle Range Theory التى قدمها روبرت ميرتون ، ودراسات ألفن

جولدنر (١٩٥٩) عندما ميز بين نوعين مختلفين من المداخل فى دراسته للتنظيم أولهما: المدخل الرشيد الذى ينطلق من نموذج فيبر . وثانيهما : المدخل الطبيعى أو ما اسماه بالنسق الطبيعى The Natural system .

ويمكن تصنيف المداخل البنائيه المنطلقة من نموذج ماكس فيبر الى مجموعتين أساسيتين : أولاهما مداخل ودراسات إمبيريقية تهتم بالتنظيمين الرسمى وغير الرسمى فى محاولة للإجابة عن تساؤلات جوهرية مفادها : إلى أى حد يمكن أن يتخذ التنظيم أشكالا مختلفة على ضوء علاقته بالبيئة الخارجية ، والى أى حد تسهم الخصائص المعيارية للبيروقراطية فى ظهور أنماط غير رسمية للسلوك والنشاطات ؟ وما مدى أهمية التنظيم غير الرسمى فى إنجاز الأهداف التنظيمية ؟ . وثانيتهما مداخل ودراسات إمبيريقية تركز إهتماماتها على مايؤكده نموذج فيبر المثالى على الرشادة ، والكفاءه التنظيمية وعلاقة البناء البيروقراطى بالشخصية ، وقضايا هامة كثيرة منها التكيف التنظيمى ، والرشاده فى عملية صنع القرار . وتحاول تلك المداخل الاجابة على تساؤلين أساسيين هما : الى أى مدى يخالف النمط المثالى للبيروقراطية الواقع الفعلى لخصائص البنية التنظيمية ؟ وهل يواجه تحقيق الأهداف التنظيمية معوقات وظيفية من جراء الخصائص البيروقراطية ؟ ويبرز فى هذا الصدد دراسات روبرت ميرتون Robert Merton ، وألفن جولدنر ، ومارش March (١٩٦٤) ، والنموذجين الآلى والعضوى كشكلين يتخذهما التنظيم البيروقراطى فى علاقته بالبيئة ، قدمهما بيرنز وستوكر ، ونموذج هيج ، وايكن Hage and Aiken (١٩٧٦) .

وبدأت الدراسات الميدانيه للبنيه التنظيمية تتوسع فى استخدامها لإسلوب المقارنة بين التنظيمات في مجالات اقتصادية متنوعه ومتباينه من حيث الحجم التنظيمى ودرجة التعقيد ، فى محاولة علمية جادة لوضع خصائص النمط المثالى للبيروقراطية على مقياس يحدد الأهمية النسبية لكل خاصية بالنسبة لباقى الخصائص . وبالتالى محاولة التوصل الى أهم الخصائص التى يمكن أن تتصف بالعمومية على مستوى التنظيم بصرف النظر عن التباين فى مجالات النشاط الاقتصادية التى يعمل بداخلها (Azumi ans Hage : 1972 : 216). ويبرز فى

هذا الصدد المحاولة المتميزة التى قام بها عالم الاجتماع الأمريكى ريتشارد هال (١٩٦٩) عندما طور مقياسا للخصائص البيروقراطية كما يتضمنها النموذج المثالى لمعرفة مدى العلاقة الارتباطية بين كل خاصية وأخرى . والوقوف على مدى اعتماد (هيراركية) السلطة التنظيمية على دلالة العلاقه الارتباطية بين المتغيرات التى يتضمنها النموذج المثالى . وقد أجرى هال دراسته المقارنة علي عشرة تنظيمات بالولايات المتحدة الأمريكية . ويعتبر إسهام هال بمثابة نقطة تحول هام فى مجال نظرية التنظيم لأنه استطاع تحويل الخصائص البيروقراطية من الرؤية المجردة لها فى النموذج المثالى ، الى أبعاد يمكن باستخدام المقاييس الوقوف على مدى الارتباط بينها . وتعد دراسة هال خطوة كبيرة نحو نظرية إمبيريقية أكثر ملاءمة فى دراسة التنظيم وإعادة تنميط التنظيمات وفق الأهمية النسبية للخصائص البنائية . فقد خلصت نتائج دراسة هال الى أن (هيراركية) السلطة الرسمية تحتل المرتبة الأولى على المقياس من حيث أهميتها النسبية لباقى الخصائص التنظيمية (*) .

وفي الاتجاه ذاته الذى انتهجه ريتشارد هال فى دراسة خصائص البيروقراطية ، أجريت دراسات ميدانيه اخرى تحاول معرفة الأهمية النسبية لتلك الخصائص وأكثرها شيوعا داخل التنظيمات . وفى دراسة مقارنة كبيرة ضمت ٨٦ منظمة ، أشارت نتائجها الى وجود خمس خصائص تشترك فيها البنيه التنظيمية للمنظمات . والخصائص الخمس هي : المركزيه Centralization ، التخصص وتقسيم العمل ، والتنميط والشكل التنظيمى ، المهنية ، وبنية السلطة ذات الشكل الهرمى. (Azumi and Hage, 1972: 214) .

(*) ومما يذكر أن عددا من الباحثين قد استخدموا مقياس هال للأبعاد البيروقراطية فى ثقافات مختلفة ، منها على سبيل المثال ، دراسة اعتماد علام (١٩٨١) حول تأثير الأبعاد البيروقراطية والمهنية على التقادم المعرفى عند المهندسين المصريين فى ثلاثة تنظيمات متباينه الأهداف . لمزيد من التفصيلات حول هذه الدراسة أنظر الفصل الثامن .

بنهاية الستينات وأوائل السبعينات ازداد إهتمام علماء البنائيه بدراسة العلاقه بين الفرد والتنظيم والبيئة من منظور علاقات القوة داخل التنظيم . وكان إهتمام الباحثين مركزا حول كيفية قياس القوة عبر مستويات تنظيمية مختلفة وتحويل علاقات القوة الى ابعاد يمكن قياسها . وارتبط بهذا التساؤل تساؤل آخر حول الحد الأقصى الذى يمكن أن تتصف به القوة من المركزية أو اللامركزية Discentralization . فى هذا الصدد ، أجريت دراسات هامة وبرزت رؤى نظرية منها النظرية البديهية Axiomatic Theory ، ودراسات قدمها سميث Smith، وآرى Ari ، والدراسة الميدانيه الهامة التى قام بها تيننباوم Tennenbaum (١٩٦٨) وإسهامات جماعة استون The Aston gronp (تضم علماء بريطانيين كثيرين مثل بيو Pugh ، هكسون Hickom ، هننجز Henings وآخرين)(Azumi and Hage: 1972 - 221) .

ومما يذكر فى هذا الصدد ، أن مشكلة دراسة القوة داخل التنظيم بدأها بارسونز من خلال مناقشته لآراء ماكس فيبر عن القوة والسلطة . ومن الدراسات الميدانيه الشهيرة فى هذا المجال دراسة قام بها دالتون Dalton (١٩٥٠) على الصراع بين التنظيم الخطى ، وتنظيم الهيئة Staff organization . وخلصت الدراسة الى أن مركزية السلطة لاتجد قبولا من جانب أعضاء الهيئة الذين يسعون لتحقيق المشاركة فى السلطة كحد أدنى .

ومع ازدياد توجه التنظيمات نحو اكتساب الخصائص المهنية ، إتجه علماء البنائيه الوظيفية فى دراسة خصائص هذا النمط الحديث من التنظيم ، والاهتمام بعلاقات القوة بداخلها . وبرزت في مجال الدراسات الميدانيه خلال الستينات ، دراسة أجراها كورنهاوزر Kornhauser ، وهجستورم Hagstorm (١٩٦٢) على اشكال الصراع بين العلماء والمديرين في المجال الصناعى . كما نشر ريتشارد هال عددا من المقالات خلال أعوام (١٩٦٧ ، ١٩٦٨ ، ١٩٦٩) تناولت مشكلات

المهنيين الفنيين Professionals فى التنظيمات البيروقراطية المختلفة ، وكيف أن لهؤلاء قيمهم وتوجهاتهم الخاصة المختلفة عما تتصف به العملية البيروقراطية مما يفضى الى صراعات داخل التنظيم (Azumi and Hage : 1972 : 224) .

ومنذ بداية السبعينات حتى أوائل التسعينات تحاول البنائية الوظيفية تطوير الرؤية التحليلية الى ماوراء النموذج المثالى لفيبر ، والدخول فى مناقشات جادة حول مورفولوجية التنظيمات . ومحاولة دراسة وحداتها الفرعية ومدي الاختلاف القائم بينهما من حيث تعدد مستويات السلطة ، واختلاف قيمها الفرعية ضمن تنظيمات متباينه من حيث الحجم والبنيه ، كالتنظيمات النسيجية التى تتصف بإمتزاج خطوط السلطة الأساسية الرأسية بخطوط أخرى جانبية للسلطة . وهذا النمط النسيجى من التنظيمات يستطيع القيام بعدة أهداف فى وقت واحد من خلال تنظيمات فرعية تابعة دون الاعتماد على التنظيم الأم فى إنجاز الأهداف .

على صعيد آخر ، يتصف المجتمع الدولى فى الوقت الراهن بتنظيمات ذات أهداف متعارضة لاتقتصر على ثقافة معينة بل تتألف من اعضاء (سواء كأفراد أو جماعات أو هيئات) من ثقافات متباينة . فإلى أي حد تتفق الخصائص البنائية لهذه التنظيمات مع خصائص النموذج المثالى للبيروقراطية عند ماكس فيبر ؟ وإلى أي مدى تتصف التنظيمات الدولية بنماذج بنيوية متعارضة ؟

ومن القضايا الهامة التى بدأت تفرض وجودها بقوة على ساحة الفكر البنائى فى دراسة التنظيمات ، قضية تأثير الأبعاد البنائية للتنظيمات المركبة Complex Organizations على السلوك التنظيمى وفق متغير النوع ؟ ويعتبر النموذج البنائى الذى اقترحته عالمة الاجتماع الأمريكية روزابيث كانتر R Kanter (١٩٧٧) محاولة علمية جادة ، ينهض على رؤية بنائية للعلاقة بين بناءات القوة - الفرصة Power Structure and opportunity داخل التنظيم الصناعى ، ومدى تأثير تلك العلاقه فى مجال التفرقه على أساس النوع Gender discrimination في تولى

ب الإدارية العليا للمرأه وعملية الترفيع الوظيفى Occupational Mobility.
. بهذا الاتجاه دراسات ميدانيه كثيره تهتم بدراسة المعوقات الادارية والثقافية
واجه الترفيع الوظيفى للمرأه فى المستويات الاداريه العليا . ومن بين تلك
ات دراسة قامت بها اعتماد علام (١٩٨٩) على المرأه الأمريكية داخل خمسة
نظيما صناعيا متنوعا داخل الولايات المتحدة الأمريكية (Allam, 1992) .

إضافة للقضايا الثلاث السابقة ، توجد قضية رابعة يهتم بها علماء البنائية
ضية النماذج التنظيمية البديلة للبيروقراطية ، والخصائص البنوية الملائمة
ـم صغير الحجم كشكل من الأشكال البيروقراطية التي يمكن أن تحقق
عاليه من الانتماء والفعالية . ومن منظور اقتصادى تتصف التنظيمات
ـية صغيرة الحجم بإنخفاض كمية الانتاج نسبيا بينما تزداد النفقة الكلية
يات الانتاجية علي مستوى التنظيم (محمد بدران ، عرض نجوى شعبان ،
١ : ١٢) .

: ماكس فيبر والنموذج المثالى للبيروقراطية

ينطلق النموذج المثالى للبيروقراطية عند فيبر من مفهومى السلطة والشرعية .
ف فيبر السلطة الى أنماط ثلاثة اساسية يستند كل منها على اسس معينة
ـية وذلك على النحو التالى :

السلطة الملهمة Charismatic Authority . ويستمد هذا النمط شرعيته
خصائص غير العادية التى يتصف بها القائد أو الحاكم . ويطيع الأفراد أوامر
الملهم لاعتقادهم وايمانهم به نظراً لتميزه عنهم بهذه الخصائص .

السلطة التقليدية Traditional Authority. وتستمد شرعيتها من
ة العادات والتقاليد ، ويرث القائد مكانته ، ويبدى الأفراد والتابعين ولاءهم له
فى ممارسته للسلطة عليهم .

السلطة القانونية Legal Authority . وتستمد شرعيتها من القواعد نين الموضوعية (Miller. 1963: 64- 82). ويرى اميتاى اتزيونى A. Etzioni ية وضع حدود فاصلة بين الأنماط الثلاثة فى الممارسة الفعلية للسلطة ، كما بعض اشكال من التنظيمات شبه تقليدية أو شبه بيروقراطية تتواجد فيها هذه ط مجتمعه ، كما هو الحال فى مصر الفرعونيه وامبراطورية الصين . فى الوقت يضيف إتزيونى أن أى شكل بيروقراطى يكون عرضه للتحول من نمط بيروقراطى طة الى نمط كاريزمى ، كتنظيمات الجيش التى تتسم بالبيروقراطية وقت السلم ، ا تتسم أثناء الحرب بخصائص قائدها ومدى تحكمه وسيطرته على أفراده ، وقد ض درجة البيروقراطية أو تتلاشى .

فيما يلى عرض موجز لخصائص النموذج المثالى للبيروقراطيه الذى يستند الى طة القانونية الرشيدة :

تنظيم مستمر للوظائف الرسمية المحددة بالقواعد .

نطاق اختصاص محدد يشتمل على :

أ - التزامات obligations لأداء وظائف معينه استنادا الى تقسيم العمل.

ب - تزويد شاغل الوظيفة بالسلطة الضرورية لممارسة وظيفته .

ج - التحديد الواضح لوسائل الالتزام الضرورية واستخدامها للظروف المحددة لها .

- يستند تنظيم المكاتب offices على مبدأ التدرج الهرمى للسلطة . بمعنى خضوع المكتب الأدنى (المنصب) للمنصب الأعلى عبر مستويات متدرجة للسلطة تأخذ الشكل الهرمى .

- وجود قواعد أو معايير فنيه Technical Rules or Norms تنظم الاتصال او العلاقات بين المكاتب / المناصب ، ويكون الموظفون الذين يشغلون هذه المناصب

مدربين على اداء عملهم بشكل مسبق ، حتي يتم الاتصال بطريقة رشيدة . ومن ثم تعتبر الخبرة الفنية المتخصصة ضرورة لأداء العمل .

٥ - الفصل بين الاداره والملكية ، بمعنى أن الموظفين لايملكون مكاتبهم أو وسائل العمل أو الانتاج .

٦ - عدم الأحقية فى إحتكار الوظيفة أو تملك المكتب ومقتنياته .

٧ - تدوين وكتابة جميع القرارات والقواعد التنظيمية بما فى ذلك ماقد يدور من مناقشات شفاهية حول قاعدة من القواعد الرسمية .

٨ - اللاشخصية في العلاقات بين اعضاء التنظيم وبينهم وبين العملاء ومعاملتهم كحالات ، وتأخذ العلاقات بينهما الشكل الرسمى .

٩ - تتميز البيروقراطية عن الأشكال التنظيمية الأخرى بالدقة وسرعة الأداء، كما تتطلب فى الوقت ذاته سرعة إنجاز العمليات خلال اقصر فترة زمنية وبأقل التكاليف الممكنة (weber, 1967 : 133 - 135 . وبلاو ، ١٩٦١ : ٣٦ - ٤١) .

من ثم يتميز الشكل البيروقراطى للتنظيمات بخصائص بنائية أساسية هى : تقسيم العمل ، تدرج السلطة ، القواعد الرسمية ، الانفصال التام بين الادارة وملكية المكتب ووسائل الانتاج ، وتقييد عملية اختيار الموظف وترقيته بالكفاءة والتخصصية كمعايير موضوعية . ويعتبر التكامل والارتباط بين تلك الخصائص المحك الأساسى عند قياس مدى إسهام البيروقراطية فى تحقيق الكفاية الادارية .

رؤية نقدية للنموذج المثالى للبيروقراطية

رغم أن ماكس فيبر استخدم نموذجه المثالى للبيروقراطية كأداة تحليلية فى دراسته المقارنه لتطورها كظاهرة ، لم يسلم هذا النموذج من الانتقادات التى تتراوح بين الغلو فى التقييم والنقد دون المستوى له وفى كل فائدة لايمكن انكارها فى إثراء أدبيات التنظيم . وآية ذلك مداخل البنائية الوظيفية التى تقف من النموذج المثالى موقف الناقد الواعى الذى يعى تماما القيمة العلمية للنموذج فتنصفه أحيانا ، وتنتقده بشده دون رفضه أحيانا كثيره .

وبإختصار يمكن تصنيف الرؤى النقديه للنموذج المثالى الى ثلاثة إتجاهات وان 'تنكر عدم خلو هذا التقييم بقدر من التعسف .

الاتجاه الأول : اهتم الرأى النقدى بالمجالات السياسية والاقتصاديه التى فيبر دراستها وصاغ فى سياقها نموذجه المثالى إذ يمكن ان تتمثل الخصائص يتضمنها النموذج - وبشكل شبه كامل - فى التنظيمات العسكرية والسياسية لل ظروف معينة . فمثلا انتقد فردريك بيرن F. Burin استنتاجات فيبر الذاهبه ﻢ بأن البيروقراطية فى مراحل تطورها التاريخى اتسمت بخصائص ثابتة وعامة . ـار بيرن الى عدم مصداقية هذا الزعم نظراً لما أسفرت عنه نتائج دراسة تطور ـروقراطية فى كل من فرنسا وألمانيا ، حيث تأثرت الخصائص البيروقراطية ـروف السياسية المحيطة . ففى فرنسا ، اتصفت تلك الخصائص بثباتها خلال الفترة سبقت حكم نابليون . وبالمثل اتصفت البيروقراطية بثبات خصائصها فى المانيا ، فترة ماقبل ظهور المؤسسات النازيه . اما بعد سيطرة النازيه على مقاليد الحكم ـت تعديلات جوهرية في معايير السلوك والمناخ الرشيد لبيروقراطية السلطة ـضائية الألمانيه . وهذا الجانب من التغير فى الخصائص البيروقراطية ، اغفله ـس فيبر فى تحليلاته . (اعتماد علام ، ١٩٧٤ : ٣٦) .

- **الاتجاه الثانى :** يركز اصحاب هذا الاتجاه النقدى على رؤية فيبر ـروقراطية كأداه لتحقيق أعلى فعالية بحيث أى انحراف عنه يؤثر عكسيا على ـداف التنظيمية . فى حين اظهرت الدراسات الامبيريقية جوانب غير رشيدة ـوفة لايمكن تجاهلها عند تحليل التنظيمات البيروقراطية . وعبر علماء الوظيفية ، الجوانب غير الرشيدة بالوجه الآخر للبيروقراطية . كما انقسم هذا الاتجاه النقدى ـيا الى تيارين فرعيين أولهما : تيار نقدى يركز على دراسة الخصائص البيروقراطية ، محاولة لصياغة نماذج بديلة للنموذج المثالى، مثال ذلك إسهامات كل من جولدنر، ـنستاس Constas ، وجيرث Gerth . في حين يركز الاتجاه النقدى الثانى إهتمامه ى المقارنة -من منظور وظيفى- بين القالب النظرى المجرد للبيروقراطية النموذج ـعلى لها ، ومدى التفاوت بينهما، مثال ذلك إسهامات ميرتون، بندكس، وأودى.

ويوجه أصحاب الاتجاه الثالث إهتماماتهم في نقد النموذج المثالي فيما تناوله
اقشات حول الفعالية التنظيمية وجدوى الاستفادة منها في ظل القواعد
ىدة . إضافة لنقد تصورات فيبر حول الأنماط الثلاثة للسلطة . فمثلا أشار
ر الى أن فيبر قد خلط بين النمطين المهني والبيروقراطي للسلطة . إذ اشار
ر الى أن فعالية السلطة . تقوم على أساس أن أى معيار قانوني يستوجب
ال او الطاعه كحد أدنى من قبل الجماعه وأنه يجب أن يقوم على أساس الاتفاق
زام . كما أنتقد جولدنر التزام الصمت من جانب فيبر تجاه العديد من القضايا
: فعالية السلطة البيروقراطية ، وجدوى الاستفادة من القواعد الرسمية
جها بدلالة الأهداف التنظيمية . وأشار جولدنر الى أن فيبر اغفل بعداً هاماً
، بتباين درجة الفعالية البيروقراطية وخصائصها الأخرى بتباين أساليب إتخاذ
ىد خاصيتى الالزام والاتفاق . ويستند جولدنر في نقده لفيبر على أساس أن
ق الثقافى لايقف حياديا إزاء الطرق المتبعه في إتخاذ القواعد . ولايمكن تجاهل
ر الثقافى على دينامية التنظيم عند الاختيار بين اساليب اتخاذ تلك القواعد .

وإذا كان بارسونز من أكثر المتفهمين لنموذج فيبر ومناقشته فإن الأول اشار الى
ع فيبر في مشكلة الخلط بين نمطين من السلطة : الأول يستند على الخبره
ىصية للرئيس ويخضع لها المرؤوس المفتقد لها بصورة اختيارية لثقته
صية فيما يتمتع به صاحب السلطة من خبرة فنية . في هذه الحالة تعمل السلطة
حة المرؤوس . وأبرز مثال على ذلك نمط السلطة المهنية Professional
Authc الذى لا يستمد شرعيته من المهارات الفنيه وحدها للرئيس بل على
س الموافقة الطوعية من جانب المرؤوس ، وهذا ما اغفله فيبر . ويعرف النمط
ى للسلطة بالنمط البيروقراطي الذى يستمد شرعيته من خلال المركز الرسمى
، التنظيم ، وإلزام المرءوس بضرورة إتباع أوامر رئيسه في ظل قواعد رسمية تحدد
نية العلاقة ومعاقبة المرؤوس في حالة مخالفته للقواعد . بالمثل أبرزت دراسة

جولدنر نمطين للبيروقراطية هما : البيروقراطية العقابية والبيروقراطية النيابية (اعتماد علام ، ١٩٧٤ : ٤٤ - ٤٧).

ثالثا : المداخل البنائية الوظيفية فى دراسة التنظيم

١ - تالكوت بارسونز والتنظيم كنسق اجتماعى :

قدم بارسونز إسهاما متميزا في تفهم التنظيمات المركبة من خلال نظريته فى الانساق الاجتماعية التى يبدو فيها تأثره الواضح بأفكار ماكس فيبر ، واميل دوركايم فى تأكيد الوظائف المعيارية كالقيم والمثل فى الحياة الاجتماعية .

ولكى نعرض لرؤية بارسونز التحليلية للتنظيم كنسق اجتماعى مفتوح ، نرى أن نعرض بإيجاز شديد لأهم المقولات التى تنهض عليها نظريته للنسق الاجتماعى . يرى بارسونز أن النسق الاجتماعى يتألف من مجموعة فاعلين Actors تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا . كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين . الى تحقيق الحد الأمثل من الاشباعات Gratifications وتتحدد الصلات بين الفاعلين وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة . ويعتبر مفهوم النسق الاجتماعى معقدا ويصعب مناقشته بصورة شمولية . أما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستوى التنظيمات خاصة ، فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية هى :

أ - **الفاعل** The actor يمكن رؤية الفاعل كوحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل النسق التنظيمى The organizational system . ويشتمل الفاعل على مجموعة من الحوافز ، والدوافع ، والقابلية ، والطموحات ، والطاقات . ويعتبر الفاعل المفرد الوحدة الأساسية للتحليل الوظيفى .

ب - **المكانة** The Status يمكن التعبير عن المكانه بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل . وترتبط المكانه بالتوقعات expectations ، والتحديد الواضح للحقوق والواجبات فى ضوء أهداف التنظيم .

٣ - **الدور** The role يعتبر الدور الجانب الدينامى بقدر متكافىء لكل من المكانه والفاعل لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل وإن تباينت اساليبهما في الارتباط به . ومن منظور وظيفية النسق تتخذ العناصر الثلاثة أبعادا

أكثر تحديداً . فالدور لايمكـن تأديته بدون فاعل أو بدون بنية مكانه . (Dunkerley, 1972: 35) .

يرى بارسونز أن طبيعة الفعل الاجتماعى نقطة البداية الأساسية فى دراسة النسق الاجتماعى الذى يمكن رؤيته من جانبين أولهما : مشكلة النظام الاجتماعى أو طبيعة القوى التى تعمل على ايجاد أشكال مستقرة نسبيا للتفاعل ، والتنظيم الاجتماعى ، وما يمكن أن يصاحب ذلك من تغيرات فى النظام العام Order. وثانيهما محاولة تطوير مفاهيم مجرده للنسق الاجتماعى ضمن إطار نظرى مرجعى لتوقعات الفاعلين فى المواقف الاجتماعية العديدة ، ومن خلال رؤية - من خارج التنظيم - للعوامل الرئيسية التى تحكم النسق الاجتماعى . (محمد على محمد . ١٩٧٢ : ٢١٥) .

بعد تحديد مفهوم النسق واختلاف التنظيم عن باقى الانساق الفرعيه الأخرى من حيث إنجازه لهدف أو لمجموعة أهداف محددة بشكل مسبق ، ينتقل بارسونز الى خطوه ثانية فى التحليل الوظيفى بدراسة العلاقه بين الأنساق الفرعية والنسق العام ، وتكاملية النسق مع الانساق الأخرى . ولتحقيق هذه الغاية ، استخدم بارسونز عدة مفهومات هامة لعل من أبرزها مفهومات ثلاثة رئيسية هى النظام العام ، والتكاملية Integration ، والتوازن .

تناول بارسونز التوازن من منظور دينامى وليس كنمط آلى . فلكل نسق من الانساق الفرعية مشكلاته الخاصة وإتجاهاته النوعية نحو التكامل والتوازن . ولما كان تحقيق الاشباع الكامل من الحاجات يتعذر حدوثه فعليا ، فمن المتوقع أن تظهر توترات تفضى بدورها الى نتائج غير مرغوبه فى بناء النسق لذلك يسعى للتغلب عليها حتى يستطيع أن يحقق توازنه وتكامله مع النسق الاجتماعى الأكبر . فى

الوقت ذاته يسعى النسق الأكبر من جانبه لتطوير قيم أساسيه كهدف أساسى لمواجهة تلك المشكلات التى لايستطيع معها النسق المركزى للقيم النهوض بالوظائف المتعدده على مستوى الأنساق الفرعيه · ويلتزم النسق الأكبر بالدأب المستمر من أجل الحصول على وسائل تحقق التكامل والتوازن بين معايير الأنساق الفرعية والنسق المركزى للقيم وبالتالى تقليل حدة الصراعات والتوترات · وعبر بارسونز عن تلك الوسائل ، بالضرورات البنائية Structural Imperatives التى تتولى مهمة التنسيق وتنظيم العلاقات بين الأنساق الاجتماعية المختلفة (محمد على محمد ، ١٩٧٢ : ٢٢٤ - ٢٢٥) . فـإذا كـان النسق التنظيمى يقـوم بالفـعل فليس من المنطق أن تكون استجابته ممثلة بالتكيف دوماً مع عوامل التغير الخارجية أو الداخلية . ومع اختلاف المصالح وحدوث صراعات بينها ، تصبح مجموعة التوقعات السائدة داخل النسق متعارضة . وأن أى تغير فى تلك التوقعات ليس شرطاً ضرورياً فى استقرار النسق . بمعنى أن التغير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض ·

أيضا استخدم بارسونز مفهوم الوظيفة " The function " ليتضمن رؤية النوعيات النسقية للمجتمع واجزائه الأساسيه بما فى ذلك التنظيمات . كما استخدم مصطلح النسق المركزى للقيمة " Central value system " ليدل على مايتصف به النسق الاجتماعى من تماسك أو توجهات مشتركة نحو الفعل . ويعتبر النسق المركزى للقيمة أساس أى مجتمع . وعند بارسونز يعتبر تعريف نسق القيمة مسألة أولية يجب تحديده قبل أن يتم تحديد وظائف النسق · وبالمثل يجب الإهتمام بتعريفات قيم واهداف التنظيم فالتنظيم كنسق اجتماعى. ويرتبط التنظيم بالمجتمع عن طريق نسق القيم وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التى لايمكن إشباعها الا عن طريق المجتمع حتى يضمن التنظيم استمراره وبقاءه (Silverman, 1971 : 54 and 55)·

إهتم بارسونز بتفسير العلاقات بين النسق الثقافى ، النسق الاجتماعى ، ونسق

الشخصية ، والنسق البيولوجى . كما اهتم بالروابط بين نسق اجتماعى وآخر فى شكل تكاملى بحيث يحقق كل نسق إشباعات الآخر . من هذا المنظور يرتبط التنظيم بالمجتمع من خلال نسق القيمة الذى يشتركان فيه، ومن خلال المتطلبات الوظيفية للتنظيم من المجتمع أو البيئة الخارجية .

أنطلق بارسونز فى رؤيته التحليلية للتنظيم من وجهة نظر نظامية ثقافية . فالطابع النظامى الذى تتخذه القيم فى سياق أداء الوظائف يجب أن يتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة . وأن القيم التنظيمية هى التى تمنح اهداف التنظيم الشرعية من خلال إلتزام التنظيم بالوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق الأكبر. وتسهم الشرعية فى إعطاء التنظيم أسبقية أهدافه عن أهداف أنساقه الفرعيه المختلفة (Parsons, 1956 : 68; ، محمد على محمد ، ١٩٧٢ : ٢٦٨ - ٢١٩).

وأشار بارسونز الى أنه كى يحقق التنظيم كنسق اجتماعى وظائفه واهدافه أن يضمن تحقيق اربعة متطلبات اساسية يرتبط اثنان منهم هما التكامل ، والكمون Latency (أو المحافظة على النمط ، وإحتواء التوترات) بالبيئة الداخليه للنسق ، ويرتبط الاثنان الآخران وهما : التكيف أو المواءمة Adaptation ، وإنجاز الهدف The goal - attainment بالبيئة الخارجية .

(أ) التكامل . يعنى هذا المطلب تأسيس مستوى من التضامن داخل النسق حتى يتمكن من اداء وظيفته كما ينبغى .وكما ذكرنا سابقا ، أولي بارسونز التكامل اهتماما خاصا من خلال تحليلاته لتوازن النسق وتغيره النبائى فى ظل حالة التوازن الدينامى الذى يعتبر حجر الزاوية فى التحليل الوظيفى (السيد الحسينى ، ١٩٨١ : ٧٧ - ٧٨) .

(ب) الكمون أو المحافظة على النمط واحتواء التوترات . يشير المحافظة

ـنمط الى مـشكلة التطابق بين نوعى الأدوار التى يؤديهـا الفـرد داخل التنظيم
ـة . وتتطلب المطابقة وجود آليات تحقق التناغم أو الانسجام بين التوقعات داخل
ـم وخارجة . بينما يشير المتطلب الثانى (إحتواء التوترات) ، الى العمليات
ـؤكد على وجود انتمائية الفرد ودافعيته لتأدية مايكلف به من أدوار أو مهام
ـية .

التكيف أو المواءمة. يعتبر التكيف متطلبا مستمرا يتم من خلاله تدبير
ـبات التنظيم من موارد بشرية ومادية ومهارات متنوعه تعد ضرورية لتحقيق
ـف التنظيمية وذلك من خلال التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية .

تحقيق الأهداف . يشتمل هذا المتطلب على التنسيق بين الأنشطة لإنجاز
ـاف التنظيمية . ويتوقف نجاح تحقيق الأهداف على ملاءمة الوسائل
ـاف . ويتضمن هذا المتطلب عملية صنع القرار والمعايير المنظمة لها
. (Dunkerley 1972 : 37 -

ـا صنف بارسونز الانساق الفرعية داخل النسق التنظيمى الكلى الى ثلاثة انساق
ـسية : الأول ، النسق الفنى Technical الذى يختص بالنشاطات ذات الطبيعة
ـبة والتى تسهم فى إنجاز اهداف التنظيم بشكل مباشر . والثانى : النسق الادارى
Manager الذى يختص بالشئون الداخلية للتنظيم من حيث تدبير الموارد البشرية
ـادية وتسويق المنتج . ويربط هذا النسق بين النسق الفني والبيئة المباشرة . والنسق
ـالث هو النظامى Institutional الذى يختص بالربط بين النسقين الفني والادارى
علاقتهما بالبيئة الخارجية . ويكشف هذا التصنيف - عند بارسونز - عن
ـيقة اساسية مفادها أن لكل نسق فرعى وظائفه التى يؤديها ويتضمن ترتيبات
ـئية يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية (Mouzelis, 1959 : 144 ،
ـسيد الحسينى ، ١٩٨١ : ٧٦ ، ٧٧) .

٢ - روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية

يعتبر روبرت ميرتون من بين علماء البنائية الوظيفية ، بيد أنه لم ينتهج منهجهم فى استخدام المماثلة العضوية فى الدراسة التحليلية للتنظيم ، بل قدم تصوراً نظرياً هاماً ، تمثل فى تطوير نظرية متوسطة المدى . وتقوم النظرية على ثلاث مفهومات واضدادها - فى تحليل التنظيم هى : (١) الوظائف الكامنه أو غير المقصوده Latent or unintended functions مقابل الوظائف الظاهرة ، (٢) المعوقات الوظيفية Dysfunctions مقابل الوظائف Functions ، (٣) البدائل الوظيفية Functional alternatives مقابل الفرضيه التقليدية التى تزعم أن أى مجتمع لايستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم فى ظل أنماط جديدة من العلاقات .

من خلال هذه المفهومات انتقد ميرتون النموذج المثالى للبيروقراطية عند ماكس فيبر دون رفضه بالطبع . وقدم إسهاما متميزا فى مجال فهم البناء الاجتماعى عامة ، والبناء التنظيمى خاصه ما ارتبط فى ادبيات التنظيم بنموذج يدور حواره الداخلى فى فلك العلاقه بين التنظيم والشخصية .

ومما يجدر الاشاره اليه فيما يتصل بنموذج المعوقات الوظيفية انه رغم قيامه على تصورات نظرية مجردة يمثل همزة الوصل بين النظريات الكلاسيكية ، والمحدثة عندما قدم تصورا هاما للتنظيم البيروقراطى ، يعد منهلا لدراسات إمبيريقية كثيرة تناولت التنظيم فيما بعد .

الجذور الفكرية لنظرية المعوقات الوظيفية :

تأثر فكر ميرتون بأراء عدد من الباحثين والمفكرين امثال دي توكفيل De - Tocqueville ، ديوى ، وفبلين ، ورويرت ميشيلز ، ونقد النموذج المثالى للبيروقراطية عند ماكس فيبر .

وآية تأثر ميرتون بأراء توكفيل انه اهتم بالمعوقات الوظيفية للنظام الديموقراطى داخل الولايات المتحدة الأمريكية . ومدى الخطر الذى يهدد هذا النظام مستدلا على ذلك بأمثلة كثيرة برزت من خلال تحليلات دى توكفيل لسلوكيات السياسيين المحليين وعلاقتهم بمرؤوسيهم . إضافة الى ما أشار اليه دى توكفيل من تنامى توجه الحكومة الفيدرالية نحو مركزية السلطة الأمر الذى سيهدد الاستقلال الذاتى للمحليات مستقبلا (Mouzelis, 1954 : 24 - 56) .

كما يبدو تأثر فكر ميرتون بمناقشات ميشيلز حول استبدال الأهداف من جانب قيادات التنظيم وتحكمها من قنوات الإتصال وتركز السلطة والقوة فى حوزة القيادات . فنتيجة لاستقرار وتدعيم مراكز القيادات التنظيمية واكتسابها المتراكم لجوانب معرفية متخصصة ومهارات سياسية تسهم فى إبعاد القاده تدريجياً عن المشكلات الفعليه للتنظيم فى الوقت الذى تتجه فيه لتأمين مصالحها الذاتيه والمحافظة على أوضاعها الوظيفية الهامة . وبالتالى يحدث - كما أشار ميشيلز - تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم (السيد الحسينى ١٩٨١ : ٦٣) . أيضا تأثرميرتون بآراء دوى Dewey واستخدامه لمفهوم " الذهان المهنى " Occupational Psychosis" وهو مرض عقلى قد يصيب الفرد نتيجة مايتصف به سير العمل من رتابه وروتينيه . إذ يشعر الفرد بشىء من البلاده والفتور ازاء اشياء بعينها فيعف عن ممارستها ، بينما يشعر بالرغبه في أداء اشياء أخرى . وقد تصل أعراض هذا المرض الى إتجاه عدد من الأفراد للتحيز ضد اشياء معينة بينما يبدون إهتماما خاصا بأشياء أخرى . وقد ينجم الذهان من جراء ممارسة الضغوط من جانب التنظيم على الأفراد للقيام بالأدوار المهنيه الموكله اليهم (Merton, 1959 : 260) .

كذلك استفاد ميرتون بمناقشات فبلين Veblen حول اصطلاح قصور الطاقه المدربة " Trained Incapacity " . فيشير هذا المصطلح الى عدم استخدام الفرد لقدراته المكتسبة من خلال الخبره والتدريب بطريقة سليمة فى اداء العمل ، من منطلق أن ما قد يكون مناسبا من طاقة تدريبيه مستغلة فى أداء عمل سابق ، قد

لا يصبح مناسباً لأداء العمــل فى ظــروف متغيــرة . وبالتالــى يؤدى عــدم ملاءمة الطاقه المدربـه الى ارتكاب الفرد بعض الأخطاء فى أداء العمــل .(Merton, 1959 : 260 and 261) .

نموذج المعوقات الوظيفية :

من خــلال الجــمع بين آراء دوى وفــبلين حــاول مــيــرتون أن يربط بين الفــعل والاســتـجـابـه لأفـراد التنظيم فى ظل ظروف مـتـغـيـره ، واسـتـخلص من ذلك الفكرة الرئيـسيـة الأولى لنمـوذج المعـوقـات الوظيـفيـة . وبإخـتـصـار تنهض الفـكره الأسـاسـيـة للنمـوذج علي ان أعـضـاء التنظيم يسـتـجـيبون بطريقـة ثابتـه فى المواقف المماثلة دون مراعـاة للتـغير بين مـوقف وآخر . ونتـيجة لهذا الجمود وعـدم المرونه فى عـلاقة الفعل والاسـتجابة ، تنشـأ نتـائج غيـر رشـيده . وعلى مسـتوى التنظيم ، أوضح مـيـرتون أن الأفـعـال الناجـحـة فى الماضى علـى أسـاس من التـدريب والمهـاره ، يمكن أن تـسـفـر عن استجابات غير ملائمة فى ظل ظروف متغيره .

إضـافـة للجـمـود وعـدم المرونه فى عـلاقـة الـفعل والاسـتـجـابة للسلوك التنظيـمى الرشيد ، انتقد ميرتون قصور مناقشات فيبر بشأن الرشادة والكفاءة التنظيمية ، فى توضيح الحد الذى يمكن أن يبلغه التنظيم فى تحقيقهما. وهذا أمر يعد غيـر مقبول إذ أن واقع التنظيم يقتضى وجود حدود لكل من الكفاية ، والخبره ، والدقة ، والصدق . وكـمـا ينسـحب هذا القـول على التنظيم ككل ينسـحب على الأفـراد . فـعندمـا يمارس التنظيم انماطا من الضغط على أفراده فإنه يحدث عن قصد لضمان التزامهم بقوالب محدده من السلوك مع ضمـان ولاءهم للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من الرشاده والنظام (Dunkerlry, 1972 : 27 : 28). من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة الإداره الماسه اليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمى مع إمكانية التنبؤ به . بناء على ذلك فإن تحـقـيق المطلبين يسـتلزم اسـتـمـرار الرقـابه والمتـابعـه فى تنفـيـذ القـواعـد الرسـمـيـة والاجراءات المقننه نظامـيـا ، التـى سـوف تفـضـى الى النتـائـج التـاليـة كـمـا رتبـهـا ميرتون :

١ - انحسار العلاقات غير الرسمية . لأن التنظيم البيروقراطى يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار ، وتكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التى يشغلونها داخل التنظيم ، ويحدث الصراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما .

٢ - ازدياد استيعاب Internalization أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التى تقنن كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته . ويقصد بالاستيعاب هنا أنه فى ظل استمرارية التأكيد على الالتزام بالنظام والشعور القوى به . قد يحدث تحول فى مشاعر الأفراد نحو التنظيم الى الإهتمام بتفصيلات مايقومون به من عمل وفق ماتحدده القواعد الرسمية . من ثم تتحول القواعد من مجرد وسائل الى غايه فى ذاتها ، ويحدث استبدال الأهداف . الذى يترتب عليه - فى ظل التأكيد على الامتثال والاتباع الكلى للقواعد أن يتواجد الفرد معها مما يجعله قادرا على الدفاع عن نفسه من خلال استيعابه الجيد للقواعد وتطويعها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة (Dunkerley , 1971 : 28) .

من خلال ذلك التحليل الواعى يرى ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل فى داخلها مثيرات الخلل الوظيفى - كما تؤدي الى انخفاض الكفاءه التنظيمية . ويبدو هذا الاستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفى لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر ، على النحو التالى :

(أ) تقسيم العمل . قد يؤدى تقسيم العمل الى ان يصبح الفرد غير قادر على معرفة ماهو الهدف الفعلى الأمثل للتنظيم ، الأمر الذى يفضى الى احساس الفرد بالإغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل .

(ب) تدرج السلطه (الهيراركية) .

تستخدم (الهيراركيه) داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى فى المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى . وتؤكد (الهيراركيه) على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز اهدافه .

تتمثل مظاهر (الهيراركيه) فى تركز المعرفه الفنيه والخبره المتخصصه عند قمة التنظيم ويعد هذا الأمر مقبولا إذا تواجد التنظيم فى ظروف بيئية مستقرة . أما اذا كانت الظروف غير مستقره فقد لاتتحقق الكفاءه التنظيمية فى حالة تركز الخبره المتخصصه عند قمة (الهيراركيه) . فى هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفى من خلال اصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم والامتثال لأوامرهم من قبل من هم دونهم فى المستويات التنظيميه .

(جـ) القواعد المجرده .

من فرضيات نموذج فيبر المثالى للبيروقراطية ، أن القواعد تتواجد لتغطى جميع المواقف الممكنه التى قد تظهر فيما بعد . وأن لكل موقف أساليبه المفروضه نظاميا بحيث تقلل من فرص اتخاذ الأفراد لقرارات غير رشيده . الا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف فى تلك المواقف . فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه ، أو قد يلتزم بها حرفيا إذا اقتضت الضرورة ذلك . فى هذه الحالة ، يكون الفرد امام ثلاث بدائل فى مواجهة الموقف ، البديل الأول ، أن يستخدم الفرد من القواعد ماقد يناسب الموقف . والبديل الثانى ان يحيل الفرد المشكلة الى رئيسه المباشر . اما البديل الاخير أن يبادر الفرد باتخاذ القرار - المناسب من وجهة نظره - لمواجهة الموقف . ولايخلو التصرف الاخير - من وجهة نظر ميرتون - من حدوث معوقات وظيفيه وانخفاض الكفاية التنظيمية (Dunkerley, 1972 : 28 and 29) .

٣ - فيليب سيلزنيك والنظرية الوظيفية لتفويض السلطة :

يعتبر فيليب سيلزنيك من بين علماء النسق الطبيعى مثل تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون ، إلا أن وجه الاختلاف بينهم فى الرؤية التحليلية الوظيفية للتنظيم أن سيلزنيك اعتمد فى وضع نظريته علي نتائج دراسته الإمبيريقية الشهيره التى اجراها على منظمة التنيسى فالى Tennessee Valley Authority (T.V.A). بينما كانت الرؤيه التحليلية للتنظيم نظرية مجردة عند كل من بارسونز وميرتون .

كما تختلف الرؤيه التحليلية للتنظيم بين ميرتون وسيلزنيك من حيث تركيز الأول فى تحليله على القواعد الرسمية وتداعياتها الوظيفية ، بينما اهتم الثانى بوظيفة تفويض السلطة والنتائج المترتبه عليها . أيضا ركز ميرتون على الضبط من منظور التسلسل الرئاسى والتقنين ، بينما تناوله سيلزنيك من منظور مفهوم الخبره الفنيه وفق تعريفها في نموذج فيبر المثالى ، ثم مناقشتها من خلال التطبيق الوظيفى للنتائج غير المقصوده لهذا التعريف (السيد الحسينى ، ١٩٨١ : ٥٩ ، ٨٥) .

ينهض الاطار التصورى لسيلزنيك على الفرضيات الأساسية التالية :

(أ) أن مفهوم التنظيمات كأنساق تعاونيه ، وبناءات اجتماعية متكيفه تُشكل الأفراد المتفاعلين ، والجماعات الفرعيه والعلاقات الرسمية وغير الرسمية . فمن منطلق مفهوم تدعيم النسق الذى يشير الى المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية ، اشار سيلزنيك الى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل التنظيم - تؤدى الى نتائج غير متوقعه . لذلك كانت الحاجة ضرورية لممارسة الضبط عن طريق تفويض للسلطة عبر المستويات المتتالية (للهيراركية) الرسمية . فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة - كما يعكسها النموذج المثالى للبيروقراطية - تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار المقننة فى شكل تدرجى هابط من أعلى الى اسفل مع إغفال العنصر البشرى الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينه ، قامت رؤية سيلزنيك للتنظيم كنسق تعاونى يهتم بالعنصر البشرى داخل التنظيم . وأن ينطبق تفويض السلطة على المراكز أو المناصب الرسمية والأفراد . ولأن لهؤلاء الأفراد مصالحهم الخاصه التى قد لاتتطابق مع اهداف التنظيم ، تحدث نتائج وظيفية غير متوقعه ، مع توقع مقاومة من جانب هؤلاء الأفراد لنمط الضبط الرسمى الممارس عليهم داخل التنظيم (Selznick, 1948 : 26 - 27, 44) .

(ب) أن التحليل البنائى الوظيفى يربط الجوانب المتغيره للتنظيم (مثل الأهداف) بالحاجات الأساسية المستقره وآليات الدفاع الذاتى . وتعكس هذه

الفرضية ، استخدام سيلزنيك لمفهوم حاجات الأنساق الذى يتألف من الحاجة الى استمرار السياسة العامة والقيادة ، والى نظرة متجانسه من قبل اعضاء التنظيم ، وقبول ماهو قائم والاقتناع بما هو موجود ، والحاجة الى مشاركة اعضاء التنظيم وتعاونهم . وعندما حاول سيلزنيك دراسة كيف يحقق التنظيم تلك الحاجات ، تبين أن الوحدات الفرعية (كالأقسام والإدارات) قد تقاوم الحاجات التى لاتخدم مصالحها ومن ثم يحدث تمرد Recalcitrance أو مقاومة من جانب الوحدات . واشارت نتائج دراسة سيلزنيك على منظمة الـ (TVA) الى ما لاقته فى تحقيق اهدافها - المتمثله في تنمية المنطقة الريفيه ورفع مستوى الشبكه الكهربائية ، وتوزيع واستخدام المخصبات الزراعية ، وتطوير الزراعه عن طريق الارشاد الزراعى - من مقاومة واضحه من قبل الصفوه المتعلمه من الفلاحين . وكان على ادارة المنظمه لانجاز اهدافها ضروره امتصاص تلك المقاومه من خلال اتباع اساليب غير رسمية بإن اشركت صفوه الفلاحين فى عملية الاشراف علي توزيع المخصبات.

واستخلص سيلزنيك من خلال نتائج دراسته قضية تنظيمية هامه مفادها ان النسق الرسمى ومايشتمل عليه من بنيه اجتماعيه ، يتعرض لضغوط تمارسها البيئة الخارجية ، يتعين عليه أن يتوافق معها باستمرار ومن ثم لاتعد القواعد الرسمية بمفهوم فيبر لها . كافيه لتحقيق الشرعيه فى جميع المواقف خاصة في علاقه التنظيم بالبيئة الخارجية . وأن السلوك غير الرسمى للإداره في تنظيم (TVA) بإشراك الصفوه من القرويين قد هيأ آلية إدارية جديدة مكنت التنظيم من نشر معاييره وقواعده فيما بعد على مستوى المجتمع المحلى.

فى هذا الصدد ، اشار سيلزنيك الى أن تكيف تنظيم (TVA) مع بيئته وتحقيق توازن مؤقت معها كانت له نتائج غير متوقعه . وأن ظهور البدائل الوظيفية يحدث عند مواجهة مشكلة إشباع الحاجات الأساسية باستخدام الأساليب الرسمية أو القواعد البيروقراطية الرشيدة وقصور تلك الاساليب فى تحقيق احتياجات التنظيم. وأن الآليات غير الرسمية قد تؤدى وظائف ايجابية للتنظيم الرسمى أكثر مما تؤديه دافعيه اعضائه أو افراده .

من الفرضيتين الأولى والثانيه التى قام عليهما الاطار التصورى لسيلزنيك عن تفويض السلطة ، يمكن أن نتفهم كيف تناول سيلزنيك تحليل التنظيم من خلال رؤيتين متباينتين تحليليا ومتكاملتين واقعيا ، أولاهما : أن كل نسق تنظيمى يعتبر نسقا اقتصادياً . وثانيتهما أنه يمثل فى الوقت ذاته بناء اجتماعيا متوافقا.

مما سبق يتضح مدى الاهتمام الكبير الذى أولته البنائيه الوظيفيه للفرد فى دراستها للتنظيمات . فعندماً ينتقل الفرد للعمل داخل التنظيم فإنما ينقل معه شخصيته وتكون له مصالح واهداف خاصه قد لاتتواءم بالضروره مع الأهداف الرسميه للتنظيم . ومع ازدياد مدى التباعد بين الأهداف التنظيميه والاهداف الخاصه للأفراد فإنهم قد يقاومون بأساليب متعدده ما يصدر اليهم من تعليمات رسميه . ومن هذا المنظور ، يؤكد سيلزنيك على ظاهرة « تدعيم النسق » كأهم الظواهر التنظيمية . واقترح لتدعيم النسق المتطلبات الخمسة التالية :

(١) أهمية السرية التامة للتنظيم وعلاقته بالبيئة الخارجية ككل .

(٢) ضرورة العمل على الإستقرار فى خطوط السلطة ووسائل الإتصال .

(٣) أهمية العلاقات غير الرسمية كميكانيزم يساعد على استقرار التنظيم .

(٤) وضع سياسة تنظيمية وتحديد مصادرها المختلفة .

(٥) ضرورة التناغم بين الأدوار المختلفة (عبد الله عبد الرحمن ، ١٩٩٤: ٣٣٣) .

٤ - ألفن جولدنر ونموذج النسق الطبيعى (١٩٥٥) :

يعتبر ألفن جولدنر Alvin Gouldner من علماء البنائية الوظيفية ، الذى استخدم ألمعيته فى تحليل الدراسات الامبيريقية وإجراء مسح دقيق لتراث نظرية التنظيم فاستطاع من خلالها التمييز بين مستويين متباينين من التحليل هما النموذج الرشيد The Rational Model ، ونموذج النسق الطبيعى The Natural System Model. حيث يرتبط النموذج الرشيد بمنهج النظرية الكلاسيكية للبيروقراطية فى التحليل . بينما يتساءل النموذج الطبيعى عن الكيفية التى تحافظ بها التنظيمات على بقائها ضمن إطار من المماثلة العضوية بتعبير علماء الوظيفية .

حاول جولدنر من خلال إطار نظرى تصورى يرتكز على بعض مفهومات البيروقراطية ووظائفها عند ماكس فيبر ، ورؤية روبرت ميرتون للضبط والقواعد الرسمية ، ومناقشة فيليب سيلزنيك للنموذج الطبيعى ، أن يربط بين النموذجين الرشيد والطبيعى فى دراسته (*) الشهيره على منجم للجبس ومصنع لتصنيعه يقع فى مدينة بافالو التابعة لولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية . إذ اهتم جولدنر فى دراسته بما يمكن أن يسفر عنه استخدام القواعد البيروقراطية كأداة للضبط يحقق التوازن بين المكونات الأساسية للتنظيم . وخلص جولدنر من خلال استخدامه لمدخل مماثل تماماً لمدخل الفعل فى تحليل التنظيم ، الى تصور نظري هام لديناميات الجماعة ، ومايتمخض عن التطبيق الفعلى للقواعد الرسمية من نتائج مقصودة وأخرى غير مقصودة Unintended Consequences · واستخلص جولدنر تصوره النظرى الذى يعرف فى أدبيات التنظيم بنظرية « توترات الجماعة » Group Tensions ·

وسوف نعرض فيما يلى وبإيجاز للنسق الطبيعى ثم الدراسة الميدانيه لجولدنر ، ونختتم المناقشة بنظريته « توترات الجماعة » ·

(أ) النموذجان الرشيد والطبيعى :

ميز جولدنر بين نموذجين متباينين فى الدراسة التحليلية للتنظيم هما :

(١) نموذج النسق الرشادى · يركز هذا النموذج على البنيه الرسمية وعمليات صنع القرار للتنظيم من اجل تحقيق هدفه أو أهدافه . ويكاد يطابق هذا النموذج النموذج المثالى للبيروقراطية عند ماكس فيبر ·

(٢) نموذج النسق الطبيعى: تقوم فكرة النسق الطبيعي عند علماء الوظيفية على التماثل بين البنية البيولوجية والبنيه الاجتماعية. اذ توصف البنية التنظيمية بالعضويه · بمعنى أن تكون لها متطلبات البقاء والحياة والتكيف مع بيئتها الخارجية بإتباع نمط خاص من الارتباطات البينية بين اجزاء التنظيم الداخلية .

(*) Alvin Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy. Routledge and Kegan Paul, London, 1955

منظور الأنساق الطبيعية ، تتألف التنظيمات من سلاسل من العمليات يرتبط منها بالأخرى ارتباطاً تبادلياً معتمدا بحيث تتشكل الأجزاء الداخلية للتنظيم طة العملية ككل . فلا ينظر الى التنظيم كأجزاء مستقلة داخليه بل تؤكد الرؤية حليلية على الترابط العضوى له ابتداء من المدخلات التنظيمية Inputs ثم غيلها أو تصنيعها داخل التنظيم ثم المخرجات Outputs فى كلية لاتتجزأ . (Silverman, 1971 : 2

وأشار جولدنر الى أن فهم التنظيم يستلزم أن لا يتم التحليل بإستخدام أحد وذجين بل بالأثنين معا . وهذا من منطلق أن البيروقراطية الرشيدة عند تطبيقها ليا تكون مصحوبة بمشكلات كثيرة قد يتطلب علاج معظمها استخدام أساليب ر رسمية أو غير رشيدة . لذا فإن الواقع التنظيمى يتطلب ضرورة الجمع بين وذجين الرشيد والطبيعى (Dunkerley, 1972 : 34) .

) دراسة منجم ومصنع الجبس :

بدأ جولدنر دراسته علي منجم للجبس ومصنع لتصنيعه من إطار تصورى نمد منطلقاته الأساسية من مشكلة التعاقب Succession فى البيروقراطية عند ر ومشكلة الارتباط بين القواعد الرسمية والامتثال .

حاول جولدنر دراسة ظاهرة التعاقب في محاولة للتعرف على معدلاتها داخل نظيمات الصناعية الحديثه فى المجتمعات الرأسماليه . والى أى حد يؤثر المعدل الى للتعاقب على نسق الجماعات غير الرسمية ، وفى إعاقة التكامل بين الفرد مله، وما قد يفضى اليه التعاقب من السلبيات المقصوده فى السلوك الجمعى شيد ؟ ، ومامدى تأثير وظيفة القواعد ووضوحها فى حدوث نتائج وظيفية وغير يفية داخل التنظيم البيروقراطى ؟ . أيضا حاول جولدنر دراسة السلوك التنظيمى

ومدى تأثره بالتعاقب البيروقراطي وتباين أنماط الضبط من خلال علاقة القواعد الرسمية بالأمتثال . وذلك من خلال دراسة تتبعية لمنجم الجبس تم تقسيمها وفق نمط الأحداث الى أربع مراحل هى : مرحلة الاستقرار ، مرحلة عدم الاستقرار ، محاولة إعادة الاستقرار ، ومرحلة الاستقرار الجديدة .

١ - مرحلة الاستقرار الأولى : اشار جولدنر الي أن تلك المرحلة تمثل مرحلة ماقبل بداية التعاقب فى القياده التنظيمية . واتصفت المرحلة بشيوع نمط التساهل البيروقراطي . حيث تم تجميع عمال المنجم من مناطق ريفيه صغيره الحجم واعتمدت المكانه الاجتماعية للفرد بداخلها على طول مدة اقامته ، ووضعه المهنى . وكانت تربط المديرين والعمال علاقات الجيره السكنيه ، وعلاقات الصداقه خارج العمل . وكان أهم مايميز العلاقه بين المديرين والعمال في موقع العمل ما أسماها جولدنر بنمط التساهل في العلاقات . واتصف هذا النمط بإتجاه الإداره نحو التساهل مع العمال من حيث درجة الضبط والاشراف، والسماحيات الممنوحة للعمال كالتدخين اثناء العمل ، واستخدام الأدوات المخصصة للعمل الرسمي فى أداء أعمال خاصة خارج موقع العمل وحضور العمال قبل موعد بدء العمل الرسمى ، طمعا فى أجور اضافية من العمل . ولاقى هذا الإتجاه ارتياحا كبيرا لدى العمال ، في حين لم تحاول الادارة ممارسة ضغوط على العمال لوقف تلك التجاوزات (Silverman, 1971 : 155 and 156).

ومما ساعد على شيوع نمط التساهل البيروقراطي خلال مرحلة الاستقرار الأولى الخلفية الاجتماعيه والفنيه للمدير فكان المدير أحد قادة المجتمع المحلى غير الرسميين، وملما بكل خصائص هذا المجتمع الذى يعمل بداخله . ولم يحصل المدير إلا على قدر محدود جدا من التعليم وكان يكره الأعمال المكتبيه ويعتمد على خبرته فى إدارة العمل والتعامل مع العمال بالاسلوب المتساهل . واتخذ نمط الضبط القائم على القواعد الرسمية شكلا غير تعسفى ، فكان إذا أخطأ أحد العمال تمنحه الاداره فرصه أخرى دون أن تهدده أو تعاقبه . وبذلك سادت بيئة العمل مناخ من الاسترخاء الذى تحول بمرور الوقت الى حق - أو مسلمة - فى العلاقات بين الاداره والعمال لايجب

مساسها أو إدخال تعديلات عليها . إلا أنه مع تقدم السن للمدير الحالى وصعوبة تقويمه من جانب المكتب الرئيسى للإداره مع الرغبه فى زيادة الكفاءه ، تم استبدال المدير بآخر يتمتع بخلفية علمية أعلى حاول استخدام اساليب جديدة تعيد الضبط الى شكله البيروقراطى والقضاء على حالة الاسترخاء السائدة بين العمال . وكان ذلك التحول فى أسلوب الإداره بمثابة البدايه لظهور التوترات وبداية المرحلة الثانية .

٢ - **مرحلة عدم الاستقرار** : بدأ جولدنر خلال هذه المرحلة ملاحظة كيف تتبلور الاتجاهات البيروقراطية في ظل التعاقب المتمثل فى إحلال مدير جديد يتمتع بالقدره على تنفيذ اللوائح والقواعد الرسمية . وكشفت ملاحظات جولدنر أن حالة عدم الاستقرار فى العلاقات بين العمال والادارة ظهرت نتيجة للأسباب الرئيسية التالية، التى افضت بعد مرور عامين الى الاضراب العنيف الذى قام به عمال المنجم والمصنع :

(١) أن تعيين المدير الجديد تم من خارج التنظيم .

(٢) إتباع المدير الجديد للأساليب البيروقراطية كما تقضى اللوائح الرسمية فى الاشراف على العمل. فقد أصدر المدير تعليماته للمشرفين على العمال بإعداد أكبر عدد من التقارير تتعلق بالعمل وسلوك العمال فى العمل . كما أصدر المدير تعليمات صريحة بعدم التغيب عن العمل وحدد أساليب جديدة لعقاب كل من يخالف التعليمات. كما صدرت تعليمات تحظر على العمال الاستفاده بأدوات العمل خارج حدود التنظيم ، وحظر التدخين فى مواقع العمل . ومن ثم بدأت سياسة المدير الجديد فى تضييق الخناق على نمط التساهل البيروقراطى .

وأشار جولدنر من خلال مناقشته لنتائج مرحلة عدم الاستقرار الى نمط من البيروقراطية اصطلح على تسميته البيروقراطية الكاذبه The Mock Bureaucracy . ويصف هذا النمط القواعد المفروضه من جهات أخرى خارج التنظيم وتقابل بسخرية وعدم تقبل من قبل المطبق عليهم تلك القواعد . واعطى جولدنر مثالا لهذا النمط البيروقراطى عندما اصدرت شركة التأمين تعليمات بعدم التدخين فى مواقع العمل فتجاهلها العمال وسخروا منها . من جهة أخرى اشار

جولدنر الى نمط من البيروقراطية يلاقى قبولا من الطرف المتلقى للتعليمات في حين يحقق ذلك اهداف الطرف الآخر الذى يصدر التعليمات (الادارية). واطلق جولدنر على هذا النمط البيروقراطى اصطلاح البيروقراطية النيابيه أو التمثيلية Representative Bureaucracy. واعطى جولدنر مثالا لهذا النمط عندما اصدرت الإداره تعليمات أمن صناعى خاصه بالعمل داخل المنجم لاقت قبولا من جانب عماله . (Silverman, 1971 : 202 and 203) .

وازداد التوتر فى سلوك العمال من جراء إنحسار نمط التساهل البيروقراطى خاصة بعد أن تم استبدال المدير الثانى بثالث أكثر من سابقه خبره ودراية إدارية . فأدخل اساليب جديدة فى الاشراف والضبط اسماها جولدنر بإسلوب الاستبدالات الاستراتيجية " Strategic replacements " وقد يرجع أسباب احلال مدير ثالث محاولة المدير الثانى ازاء ما واجهه من مقاومة متزايده من جانب العمال والمشرفين التقرب اليهم بطرق غير رسمية . كأن يهنأ العمال فى مناسبات عائلية متعدده ، ويشاركهم افراحهم وأحزانهم ، إضافة لعدم قدرته على حسم المقاومة من جانب العمال لصالح إدارة المكتب الرئيسى وتنفيذ القواعد الرسمية كما يجب .

قام اسلوب الاستبدالات الاستراتيجية على القاء اللوم فى السلوك غير الرشيد من جانب العمال ، علي المشرفين وعدم التزامهم بتطبيق اللوائح الرسمية وتنفيذ مقتضيات الاشراف المباشر على العمال . مما خلق نوعا من التماسك بين المشرفين والعمال في مجال المقاومه ضد توجيهات المدير الجديد . إضافة لذلك، قام المدير الجديد باستبدال أماكنهم . كما احدث استبدالات بين أفراد الإداره الوسطى ، من منطلق فكرة أساسية مفادها أن تطبيق سياسة جديدة يستلزم نجاحها إدخال شخصيات جديدة فى مواقع التنفيذ والاشراف .

ومما زاد من حدة التوتر ما استحدثه المدير الجديد من أساليب تقنيه جديده فى مجال العمل تتعلق بزيادة معدل التشغيل والأداء ، مع تضييق نطاق الاشراف الى

التوتر ومظاهر الاستياء بين العمال انعكست بداية فى تقليل نشاطهم فى العمل . من جهة أخرى رفضت الإداره هذا التصرف من جانب العمال . واعتبرت مظاهر الاستياء والسلوك غير الوظيفى للعمال ضد الشرعية تحديا للسلطة الادارية . وبالتالى تمخض هذا الموقف غير المستقر عن زرع الشكوك فى نوايا كل فريق من الجانبين (الإداره والعمال) . ودخل الفريقان فى حلقة مفرغه تضمن إطارها إصرار كل طرف على موقفه وتولد عن ذلك الاضراب العنيف من جانب العمال . ونظراً لعدم تفهم نقابة العمال لموضوع الخلاف، وبالتالى سلبية موقفها مع العمال وعلم الادارة بذلك جعلها تزيد من حدة الالتزام والتقيد بالتعليمات الرسمية واتباع الأساليب العقابيه لحسم هذا النمط الخطير من الصراع .

واستخلص جولدنر من خلال هذه الحالة نمطا من البيروقراطية اصطلح على تسميته بالنمط العقابى للبيروقراطية Punishment - Centred bureaucracy. حيث ينشأ هذا النمط كاستجابة إما لضغط الإداره أو من جانب العمال لاجبار أى منهما على الامتثال للآخر . فمن جانب العمال كما حدث فى الدراسة حاولوا الضغط على الإداره من خلال تقليل نشاطهم وبالتالى إنخفاض مستوى الانتاج مما أضطر الإداره لقبول اشتغال العمال ساعات زائدة مقابل أجور إضافية (Silverman, 1971 : 156 and 157 ، عبد الهادى الجوهرى ، ١٩٨٣ : ١٤٥) .

٣ - مرحلة محاولة إعادة الاستقرار :

كان من النتائج غير المتوقعه للاضراب التوصل الى إتفاق زاد من إتصاف التنظيم بالبيروقراطية على النحو الذى اشار اليه جولدنر بالحلقة المفرغة . ففى هذا الوضع كان يصعب على أحد الطرفين توقع ماسيقوم به الطرف الآخر من ردود أفعال . على صعيد آخر كانت الصراع الايجابى لايجد قبولا من جميع الأطراف مهما اختلفت توجهاتهم ، في حين كانت رؤيتهم لشكل الاستقرار الذى يرضى جميع الأطراف متباينه ايضا . فكان إتجاه العمال التقليدين والقدامى هو العوده للبيروقراطيه

المتساهله بينما كان اتجاه كل من المديرين الجدد ومسئولى النقابه وجود بنيه بيروقراطية ، تتيح لهم ممارسة السلطة، كما تم تهيئة باقى العمال لتقبل العلاقه التعاقديه بينهم وبين الإدارة مع إعادة النظر فى رفع أجورهم .

٤ - مرحلة الاستقرار الجديدة :

خلال هذه المرحلة تطور الشكل البيروقراطى للتنظيم حيث تمثل في زيادة التوجه نحو العلاقه التعاقدية من جانب العمال الذين اندمجوا أداتيا فى العمل داخل التنظيم وساد نمط من التوافق بين التوقعات والتوجهات لجميع الأفراد فى محيط تفاعلهم مع نسق الدور The role - system. من جهة أخرى أشار جولدنر الى استمرار حالة التوتر رغم حدوث التوافق بين العمال والإداره . والسبب فى حدوث التوتر إختفاء النسق غير الرسمي من العلاقات بين الإدارة وبين من يتم تعبئتهم لمساندة الفعل الادارى . كما تحولت الإتصالات الرأسية الى نمط اتصف بالحد الأدنى من المشكلات مع احتمالات الصراع من جراء تأثر المكاسب الماديه للعمال لاسيما فى حالات الكساد الاقتصادى (Silverman, 1971 : 162 - 163) .

نتائج الدراسة :

كشفت نتائج الدراسة عن مؤشرات هامة جدا لوظائف القواعد والتعليمات البيروقراطية . كما قدمت معالجة تحليلية هامة للأنماط البيروقراطية التى قد تتواجد داخل التنظيم بدرجات متفاوته ، فأشار جولدنر الى ثلاثة أنماط من البيروقراطية هى : النيابية ، والكاذبة ، العقابية .

وأشارت دراسة جولدنر الى ان لوظائف القواعد الرسمية نتائج رشيدة ونتائج غير مقصودة . ففى مرحلة عدم الاستقرار ، عندما قاوم العمال والمشرفين القواعد التى قيدت من بيروقراطية التساهل ، استخدم المدير سلطته الوظيفية فى إنكاره تحمل مسئولية إصدار تلك القواعد وانها صدرت اليه لتنفيذها من قبل المكتب الرئيسى للشركة لكونه المسئول الأول عن الضبط وإصدار القواعد الرسمية .

كما أشارت نتائج الدراسة الى الجانب غير الرشيد فى السلوك المصاحب لتطبيق

القواعد الرسمية . اذ ألمحت البيروقراطية الكاذبة الى انحراف وظيفى فى السلوك من جانب العمال ورفضهم تنفيذ تعليمات «ممنوع التدخين» لأنها صادرة من شركة التأمين وليس من قبل المكتب الإدارى الرئيسى للمصنع .وأشار جولدنر الى أن ارتفاع معدل التعاقب يمثل أحد الآليات لتطور التنظيم البيروقراطى .

(جـ) نظرية ألفن جولدنر : توترات الجماعة

باستخدام المنهج التحليلى للفعل Action analysis فى دراسة التنظيم . ومن خلال تفسيرات جولدنر لنتائج دراسته الميدانيه الهامة علي منجم للجبس ومصنع لتصنيعه ، قدم جولدنر نظريته توترات الجماعة التى تعتبر - من وجهة نظره - نموذجا إمبيريقيا يتضمن عددا من العناصر الهامه فى تفسير مايحدث داخل التنظيمات. وتقوم نظرية توترات الجماعه علي ثلاثة عناصر أساسية هى :

(١) الأدوار: يتصل بهذا العنصر توقعات الدور Role - Expectations من قبل القائمين به ، والذى يمكن ملاحظته من خلال مايثيرونه من شكاوى ضد بعضهم البعض . فعلى أساس المتطلبات الأساسية للدور ، تحدث الشكوى من جراء عدم التزام فرد ما في أداء دوره بالكيفية التى يتوقعها منه فرد آخر . وتبرز توقعات الدور من خلال علاقة مهندس الانتاج بالعمال فى مصنع الجبس . حيث كان المهندس كثير التوعد للعمال وتهديدهم بتغيير ما ألفوه من أسلوب الاشراف المتساهل معهم ، فى حين كان العمال غير مكترثين بالتهديد ، بل كانوا قلقين من نمط الأسلوب الاشرافى الجديد وقدرته على استخدام صلاحيات السلطة لمصلحته الخاصة . وكشفت نتائج دراسة جولدنر عن وجود تباين فى درجات السلوك الرسمى لأفراد الجماعات ، بحيث يصعب التكهن بما سيكون عليه هذا السلوك فى مواقف مختلفة لما اعتادوا عليه من أسلوب اشرافى .

(٢) الظروف الاجتماعية : منذ بدأ جولدنر البحث عن تفسير للجذور الاجتماعية للصراع جعل إهتمامه الأساسى بتوترات الجماعة كمحصلة لأشكال خاصة للموقف الاجتماعى Social situation أكثر من كونها نتيجة لسمات شخصية

ء الجماعه فمن بين الظروف التى تزيد من حدة الصراع ، مايقع من تباينات فى القوه النسبية بين الفاعلين كأن يصبح الأنا (Ego) قادرا على تحقيق ، رغم مقاومة الغير (Alter) .

نوترات الجماعة : تذهب فرضية نموذج النسق الطبيعى الى أن توازن ة وظيفة لمدى تكيف اعضاء الجماعة (الأنا Ego والغير Alter) مع توقعات البعض .

تأسيسا على هذه الفرضيه ذهب جولدنر الى القول بأن طبيعة العلاقه بين ن بالأدوار (الأنا والغير) سوف تُظهر صراعات تأخذ فى التفاقم الى الدرجة حدث عندها تعارض فى توقعات الدور لكليهما إما لأنهما متعارضان أو تغيرات فى الموقف دون علمهما أو الأخذ برأيهما قبل حدوثها (Silverman, 1971:) .

: التوجه الإمبيريقى لقياس درجة بيروقراطية التنظيم :

لاشك أن أية محاولة علمية تسعى لتحويل اطار تصورى مجرد بمقولاته التى نها الى ابعاد يمكن قياسها واختبارها إمبيريقيا يسهم فى قوة الالتحام بين ة والتطبيق ، خاصة اذا تم ذلك باستخدام أسلوب التحليل المقارن . فى هذا د ، نجد محاولة كل من ستانلى أودى S. udy (١٩٥٩) وريتشارد هال ١) فى تحويل الخصائص البيروقراطية التى تضمنها النموذج المثالى لفيبر الى يمكن قياسها واختبارها امبيريقيا للكشف عن العلاقات الارتباطية بين تلك . وسوف نعرض للدراستين بايجاز فيما يلى :

دراسة ستانلى اودى (١٩٥٩) :

من خلال ما اثاره الفن جولدنر من تساؤلات حول مدى صلاحية الأخذ بعمومية النموذج المثالى ، اشار الى عدم الأخذ بذلك ، وأنه ليس شرطا أن تتوفر جميع

خصائص هذا النموذج في كل بنية تنظيمية . وأن النموذج المثالى اشبه بمقياس يتألف من اثنى عشر عنصرا .

ضمن هذا الاطار وفى محاولة علمية جادة قام ستانلى اودى (١٩٥٩) بدراسة اجراها على عدد كبير من التنظيمات الرسمية فى ١٥٠ مجتمع غير صناعى ، فى محاولة للاختبار الإمبيريقى لمفهوم البيروقراطية ، كما تعكسها الابعاد التى يتضمنها نموذج فيبر . واستخدم أودى سبع خصائص للبيروقراطية قسمها الى عناصر بيروقراطية Bureaucratic ، وعناصر رشيدة Rational ، وقام بدراسة الارتباطات بينها . ثم درس كل خاصية من الخصائص السبع من منظور ثنائية الظهور او الاختفاء بين تنظيم وآخر .

توصل أودى من تحليل نتائج دراسته الى عدم الإتفاق فى تواجد تلك الخصائص بشكل ثابت فى مختلف الأشكال التنظيمية . وتحليلها إتفق اودى مع ما أشار اليه جولدنر من افتراض وجود البيروقراطية على متصل أكثر من إفتراض ظهور بعض أبعادها الأساسية واختفاء البعض الآخرمن تنظيم لآخر . وأن ينظر الى البيروقراطية كشكل تنظيمى يتصف بعدد من الأبعاد (udy, 1959 : 791 - 795) .

٢ - دراسة ريتشارد هال (١٩٦٣) :

إن الاتجاه التحليلى المتميز لأودى في محاولة دراسة الخصائص البيروقراطية كأبعاد يمكن قياسها كان موضع إهتمام كبير لدى عالم الاجتماع الأمريكى ريتشارد هال الذى طور هذه الرؤيه في محاولة التقييم الامبيريقى لنموذج فيبر . واستخلص مقياساً هاماً يعتمد على العلاقات الارتباطية بين الخصائص البيروقراطية كأبعاد يمكن قياس مدى ارتباطاتها أو عدم ارتباطها باستخدام المعاملات الإحصائية .

الهدف العام للدراسة :

تهدف دراسة هال الى اختبار أسس النموذج البيروقراطى وابعاد التنظيم التى تعتبر ابعادا بيروقراطية من خلال قياس الدرجة التى توجد عليها داخل تباين كبير

من التنظيمات العاملة فى الولايات المتحدة الأمريكية . ولتحقيق هذا الهدف ، اختار هال ست خصائص تعد شائعه داخل التنظيمات منها خمس خصائص بيروقراطية وخاصية واحدة رشيدة هى المؤهلات الفنية . والخصائص الست (أو الأبعاد) هى :

(١) تقسيم العمل القائم على التخصص الوظيفى .
(٢) (الهيراركية) محدده المعالم للسلطة .
(٣) نسق القواعد الذى يغطى مجال الحقوق والواجبات للشاغلين للمناصب الرسمية.
(٤) نسق الأساليب التى تتعامل مع اوضاع العمل .
(٥) اللاشخصية فى العلاقات بين الأفراد .
(٦) الترقى واختيار العمالة المعتمدان على الجداره الفنيه .

تتمثل أهمية دراسة هال فى محاولته قياس درجة البيروقراطية للتنظيم بتصميم مقياس فرعى لكل خاصية من الخصائص الست . ويتضمن كل مقياس فرعى من المقاييس الخمسة للأبعاد البيروقراطية عشرة بنود ، بينما يحتوى المقياس السادس على اثني عشر بند لقياس البعد الرشيد .

لكى يتم وصف الخصائص الفعليه للبنية التنظيمية بدقة كبيره فى علاقتها بالأبعاد البيروقراطية ، قامت الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن البيروقراطية عادة ماتتواجد على درجات متفاوته بالنظر الى كل بعد من الأبعاد الستة فى المقياس. وأن التنظيمات التى تتصف ببيروقراطية أعلى عند أى بعد ليس ضروريا أن يكون هذا حالها عند بعد آخر من أبعاد المقياس . وتم تصميم مقياس درجة البيروقراطية على أساس اختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت Likert Scale.

مجال الدراسة :

تم اختيار عينة عمدية تضم عشرة تنظيمات متباينه فيما بينها من حيث الحجم

والهـدف ، والقـدم الحـداثة ، وذلك لدراسـة مـدى تأثيـر تلك التـبـاينات فى درجـة البيروقراطية وتباينها من تنظيم لآخر . فتراوج الحجم التنظيمـى داخل عينة الدراسة من ٦٥ الى ٣٠٩٦ مشـتغل . كما تراوحت درجة حداثة أو قـدم التنظيمـات من اربع سنــوات الى ٣٦ عام من الممـارسة التنظيمية المستمرة .

فيما يختص بالعينه البحثيه ، تم اختيار الأفراد بطريقة عشوائية من العاملين داخل التنظيمات . وضمت العينه أفرادا من الإداره والعمال ، حتي يمكن تقليل إحتمالات التحيز فى التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة .

نتائج الدراسـة :

كشـفت نتـائج الدراسة عن عـدم وجـود عـلاقـات ارتبـاطـيـة بين كل من القـدم / الحداثة ، أو الحجم مع درجة البيروقراطية على مستوى الأبعاد السته . وقد أرجع هال سبب ذلك الى صغر حجم العينة .

اشارت الدراسه الى تباين درجة البيروقراطية في ارتباطها بالأبعاد السته فقد تكون درجة البيروقراطية عـاليـه بالنسبه لبعد معين بينما تنخفض بالنسبه لبعد آخر.من ذلك استخلص هال وجود تباين فى درجة البيروقراطيـة بين التنظيمات قيد الدراسة . وإذا كـانت البـيـروقـراطيـة من الوجـهـة النظرية تتكون من عـدة خـصـائص تمثل فى مـجموعـهـا المسـتوى الأمـثل من البـيـروقـراطيـة الكليـة ، فإن واقـعـهـا داخل التـنظيـم لايتصف بتلك الخاصية من التكاملية .

وعندمـا نقـارن بين نتـائج دراسـة هال ودراسـة أودى سـوف نجـد تمـاثلا من حـيث وجود علاقـات ارتباطيـة موجبة بين الأبعاد البيـروقراطية بعضهـا البعض بينما توجد علاقة ارتباطية سالبه بين الأبعاد البيروقراطية والبعد الرشيد (Hall,1963) .

خامسا : مداخل بنائية معاصرة لدراسة التنظيم

١ - روزابيث كانتر ومدخل القوة ـ الفرصة (*)

يركز المدخل البنائى عند كانتر على بنية التنظيم بوصفه نسقاً كلياً . فالتنظيمات المركبة بخصائصها المختلفة تشكل بوضوح مختلف جوانب حياة العمل للأفراد . ومن ثم كان تركيز هذا المدخل على فحص وتفهم البيئة التنظيمية التى تعتبر أكثر تعقيداً فيمَا تختص ببناءات القوة والفرص المتاحة. ويقوم هذا المدخل على خمسة فرضيات أساسية هى :

(١) لا يعتبر العمل علاقة منعزلة بين الفاعل والنشاط ، وإنما يفهم العمل فى ضوء الأنساق التنظيمية التى تتضمن عمليات تقسيم العمل بأنماطها الحديثة . وأن تفهم التنظيمات يعتبر مجرد زاوية لدراسة كيفية قيام الأفراد بإستثمار خبراتهم فى إدارة شئون أعمالهم . من ثم ، فإن دراسة وتحليل العمل وحده لايكفى دون الأخذ فى الاعتبار تفهم استراتيجية التوزيع التنظيمى للفرص والقوة عبر التدرج الهرمى للسلطة التنظيمية .

(٢) يعكس السلوك التنظيمى مايحمله الأفراد من مشاعر ومايمكن أن يتصفوا به من مكانة فى مواقع العمل . ففى داخل النسق الرسمى يحظى بعض الأفراد بالحصول على مكانة رفيعة تخولها لهم الأعمال المتميزة التى تسند اليهم إدارتها . وهذا ما أشار اليه ميشيل كروزييه Michel Crozier عندما تحدث عن الرشادة والاحتكار داخل التنظيمات الرسمية . فالذى يحصل على الرفعة فى المكانة الوظيفية يتصف بقدر كبير من الاستقلال الذاتى ويكون ضمن بناءات القوة . ومن ثم يكون الفرد ممتلكاً للقوة ويناقش مشكلاته الخاصة

(*) انظر : إعتماد محمد علام « المرأة فى سوق العمل الرسمى : المداخل النظرية ونموذج مقترح لدراسة المرأه فى الدول الخليجية شؤون اجتماعية فى العدد الواحد والثلاثون خريف ١٩٩١ ، ص ص ٥٠ - ٥٤ وقد اجرت كانتر دراستها الإمبيريقية فى تنظيم صناعى بالولايات المتحدة لأمريكية اطلقت عليه اصطلاح (Indsco) .

ويشارك فى بناءات القوة . ومثل هؤلاء الأفراد فى الوظائف الإدارية المهيمنة يتمتعون بنوع من الاستقلال الذاتى المتكيف وليس المحكوم بقيود الرشادة المفروضة على المرؤوسين . ومن هنا تكون فرص الاختيار لهؤلاء استراتيجية فى أساليبها لإدارة أوضاع رسمية محدودة .

(٣) إن البناءات التنظيمية لاتمتلك قدرة التحكم في سلوك الأفراد بقدر قدرتها على تحديد الاختيارات المسموح بها رسمياً لمواجهة متطلبات التنظيم. من هذا المنطلق فإن مدخل البنائية ينظر الى السلوك التنظيمى كنتيجة لعملية خلق شعور متضمن للخبرات المكتسبة والاستراتيجية المستقبلية وليس كسباً للظروف السيكولوجية وعوامل التنشئة الاجتماعية .

(٤) يتصل السلوك التنظيمى مباشرة بالواجبات الرسمية ضمن عملية تقسيم العمل التنظيمى . وكما يذكر ولبرت مور W . Moore فإن بيئة العمل التى يتعرض لها الفرد تعتبر من أفضل المؤشرات المحدودة لسلوك هذا الفرد ذكراً كان أم أنثى. كذلك فإن العمل الرسمى وتدرج السلطة التنظيمية يعتمدان على عملية توازن القوة فى العلاقات بينهما . ولذلك ، فإن فرص الترقى والحراك من خلال ممارسة وظائف دينامية تعكس الى حد ما كيفية أداء الأفراد للأعمال الرسمية وكذلك تصنيفاتهم حسب أولويات تلك الأعمال فى مجال القوة الرسمية .

(٥) إن افتراض العلاقة بين الواجب / الوظيفة الرسمية ، والوضع الرسمى والاستجابات السلوكية ، قد يقود الى الإهتمام بالكفاءات . وان ارتباط الفرصة بالكفاءة يعكس عدم التساوى بين الوظائف المختلفة داخل التنظيم . بمعنى آخر أن الفرصة لاتكون متاحة لكل الوظائف بالتساوى . فبعض الأعمال الروتينية قد لاتسمح للفرد باستغلال كفاءته ، من جهة أخرى فإن الوظائف التى تتيح فرص الترقى والحراك تعكس كفاءة شاغليها كما تحقق النجاح فى فرص الترقى .

يتضح من الفرضيات الخمس التى قام عليها المدخل البنائى عند كانتر أنها
، على بعض الخصائص البنائية التى تؤثر على سلوك ودوافع الأفراد داخل
لتنظيمية ، وتضمن هذا المدخل ثلاث خصائص أساسية هى بناء الفرصة ،
والنسبة النوعية للعمالة التنظيمية على أساس تباين النوع (ذكوراً وإناثاً).
ى هذه المتغيرات سلوك المرأة والرجل داخل التنظيم . فإن اتصفت النساء
لات فى بعض الأحيان بطموحات أقل وانخفاض الانتماء للتنظيم مع ازدياد
ـهن بالعلاقات مع أقرانهن في جماعة العمل ، فإن الرجال فى الأعمال المماثلة
يتصفون بتلك الخصائص ذاتها . وعادة ماتكون تلك الوظائف معدومة الفرصة
نفضة فى تحقيق الحراك لشاغليها .

ـيما يلى يمكن أن نحدد القضايا الرئيسية التى ناقشها المدخل البنائى عند
من خلال دراستها للمتغيرات الثلاثة التى ذكرناها وكيف أنها تفسر أوضاع
ـالرجل داخل التنظيمات الرسمية :
يتحدد المدى المتاح للفرص أمام الفرد داخل التنظيم بعوامل بنائية مثل
ت الحراك التى تفرزها وظائف معينة ، سيرة الحياة التنظيمية ، التعاقب فى
التنظيمية المختلفة ، المهارات ، الاستعداد للتحدى والمنافسة ، والحوافز المادية
ـية . فى هذا الصدد أظهرت دراسة كانتر أن المرأه تفوق الرجل فى شغلها
ئف محدودة الفرص . ومن جراء ذلك تواجه المرأة صعوبات فى الحراك داخل
ـم بغية الوصول الى المناصب الإدارية العليا . ويرجع سبب الانخفاض النسبى
حات المرأة بالنسبة لنظائرها من الرجال إلى اشتغالها بالوظائف قليلة الحراك
لاتخول لها السلطة والسيطرة والمكانة الوظيفية المرموقة .
لما كان للقوه تعريفات عده فى ادبيات علم الاجتماع ، وأن التنظيمات المركبة
ـن للقوه والفرصه معا ، استخدمت كانتر مفهوم القوة الذى يعنى الاستعداد
رة على إنجاز الأفعال والواجبات وتحريك المصادر والحصول على مايلزم الفرد بما

يحقق إنجاز الأهداف . وركزت كانتر على تناولها لمفهوم القوة من منظور التنظيم ككل أكثر من كونها قوة على مستوى الأفراد . وأهتمت بالفرصة التى يتيحها العمل للأنشطة المتميزة والرفيعة . من هذا المفهوم صنفت كانتر الوظائف الى مجموعتين : الأولى تضم وظائف عديمة القوة Powerlessness أى لاتحقق لشاغلها قوة تنظيمية . والا يقدم هذا الصنف من الوظائف سوى فرصا قليلة جداً للترفيع الوظيفى . وتضم المجموعة الثانية الوظائف التى تضفى القوة على شاغلها . وتتصف تلك الوظائف بالفرص العديدة للترقى والحراك .

إنطلاقا من مفهوم القوة عند كانتر ، أشارت الى تركز العماله النسائيه فى وظائف المجموعة الأولى . التى لاتخول تحقيق الحراك والحصول على الحوافز المادية المتميزة . لذلك فإن المرأة لاتمتلك القوة حتى من خلال اقرانها ومرؤوسيها فى بعض الأحيان .

٣ - رغم ازدياد أعداد النساء المشتغلات فى التنظيمات المركبة إلا أن نسبتهن تعد منخفضة جداً فى المستويات الإدارية إذا ما قورنت سواء بنسبتهن فى العماله الكلية أو بنسبة الرجال فى المستويات الإداريه . ويرجع هذا الإنخفاض - فى تفسيرات المدخل البنائى - الى القيود التنظيمية المحددة للسلوك . فالمرأة أمام اختيارين ، إما أن تقلل من العلاقات مع الأقران داخل جماعات العمل أو تبحث عن طرق تحسين أوضاعها الوظيفية داخل التنظيم . وأى الإختيارين تسلكه المرأه يتطلب منها بالضرورة استعداداً غير عادى لتحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة . هذا بالإضافة الى مسببات أخرى تفرضها استراتيجيات التعيين . فالرجل عند التحاقه بالعمل يجد نفسه فى بيئة يغلب عليها الرجال فيشاركهم اللقاءات والندوات الرسمية وغير الرسمية ولا شك فإنه يجنى من وراء ذلك الكثير . أما المرأة فتجد نفسها ضمن أعداد قليلة من بنات جنسها داخل أعداد كبيرة نسبياً من الرجال من بينهم قلة تسيطر على المناصب الرئاسية ذات السلطة والقوة وإتخاذ القرار .

تعقيب على المدخل البنائى عند روزابيث كانتر

يعتبر النموذج البنائى الذى اقترحته كانتر محاولة علمية جادة اذ استطاعت من خلال اختبارها لخمسة افتراضات ان تكشف بوضوح عن مدى تأثير الأبعاد البنائية للتنظيمات الصناعية المركبة على السلوك التنظيمى والتحيز ضد المرأة فى فرص الترقى وفرص الحراك ، ونوعية المهن والوظائف داخل التنظيم · ومن خلال مناقشاتها البناءة للإسهامات النظرية السابقة فى العلوم الاجتماعية والمتعلقه ببناءات القوة والحراك والسلوك التنظيمى استطاعت كانتر أن تقدم نموذجاً متكاملاً لبناءات القوة فى التنظيمات ، مما يثرى نظرية السلوك التنظيمى . ويعتبر هذا المدخل منطلقاً لدراسة الأدوار النوعية داخل التنظيمات ·

من جهة أخرى عندما أوضحت كانتر أن سلوكيات الأفراد (ذكوراً وإناثاً) داخل التنظيم تتكيف وفقاً لخصائص (الهيراركية) للقوة وتوزيع الفرص للحراك والترقى فإنها لم تضف جديداً فيما يتعلق بسلوك الأفراد . وجاءت تفسيراتها فى هذا الصدد ، متطابقة الى حد كبير مع تفسيرات بعض العلماء . من أمثال بورن Bourne ، وويلكر Wilker حول أوضاع المرأة فى التنظيمات الطبية · كما لم تهتم روزابيث كانتر بأساليب وطرق إتخاذ القرار من جانب المديرين فى المستويات الإدارية العليا والى أى حد تؤثر نوعية الأسلوب على فرص الحراك والترقية للمرأة داخل التنظيمات الصناعية المركبة · وعندما تناولت كانتر بالتحليل والمناقشة بناءات القوة فى بحثها القيم على تنظيم صناعى (Indesco)، أشارت الى وجود تباينات في تلك البناءات ترجع الى اختلافات النوع ، إلا أن كانتر ربطت بين تلك التباينات ونسبة الاناث الى الذكور فى العمالة داخل التنظيم الرسمى ، ولم تحاول أن تدرس التباين فى بناءات القوة كظاهرة مستقلة · كما أنها لم تحاول أن تتعمق فى دراسة ومناقشة العلاقة بين تلك التباينات والمصالح المشتركة التى يتنافس عليها كل من الذكور والاناث داخل التنظيمات المركبة ·

مارى سموتز ونحو مدخل بنائى فى دراسة التنظيمات الدولية(*)

يحاول علماء نظرية التنظيم كسر الجمود والفتور فى العلاقات الممتدة الى أكثر
بعين عـامـا بين النظرية التنظيـمـيـة ودراسـة التنظيـمـات الدوليـة كنمط له
صية من حيث الأهداف والعمليات . فمن خلال مراجعة أدبيات التنظيم حتى
ف الثمـانينات ، أشار روشستر Rochester (١٩٨٦) الى أن مـجـال
ظيمات الدولية لايزال فى منأي عن إهتمامات علماء التنظيم ليس كرهاً بل
بة بلغت فى قوتها حد التجاهل الكلى .

لعل ما زاد من هذا التجاهل ماتتصف به التنظيمات الدولية من استقلالية ذاتية
قض واضح فى أهدافها وتباين فى عملياتها . والاحتفاظ بعلاقتها دون أن
مسرحا للمعالجات المختلفة من قبل الباحثين ، وفق انتماءاتهم الفكرية
يولوجية فى وقت كانت الحرب الباردة في ذروتها . ومن ثم كان التجاهل من
بين واضحا (Jonsson, 1993 : 463) . أما وقد خبت نار الحرب الباردة واتجه
م نحو نظام عالمى جديد يتصف بعلاقات ترمى فى ظاهرها للتعاون ، وتنظيمات
يتسع نطاق تأثيرها فى مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والإنسانية
ساب خاصية العولمة Globalization بتخطى الحدود القومية والسياسية
تمعات ، وظهور مصطلحات جديده فى الفكر العالمى مثل مجتمع العالم The
World Soci . وتقف الآن أدبيات التنظيم وتراث علم الاجتماع فى اختبار
ب أمام محاولة تفسير التغيرات الاجتماعية الجديدة ، وضرورة البحث عن طرق
جية أكثر ملاءمة تتخطى نطاق المحليه الى العالمية . ومن ثم تشهد السنوات
نة جدلاً واسعاً بين علماء العلوم الاجتماعية ، لاسيما من جانب مدرسة باريس

عتمدنا فى عرض هذا المدخل وما أثير حوله من جدل من منظور العلوم الاجتماعية على المصدر التالى
Marie - Claude Smouts, " Some Thoughts on Internationl organizations and Theorie
Regulation, " International Social Science Journal Vol. XIV (No.4) November, 1993,
443 - 4

الاجتماعى فى مجال العمل، والمدرسة الأمريكية التى تقدم مداخل متنوعه ال الاقتصاد، مثل مدخل «الفوردزم»[*] " Fordism " ، والعلوم السياسية دخل المؤسساتية المحدثة، ونظرية النظام The Regime Theory .
ـل التحدى الذى يواجه علماء الاجتماع ، فى ظل مايعرف حاليا بالمجتمع ى -كنمط معاصر للمجتمع الإنسانى - فى مدى إمكانية تطبيق مايستخدمه لاجتماع عادة فى دراسة الآليات المعروفة والعاديه للنظام الاجتماعى العام ـ الاجتماعى ، على نمط العلاقات الدولية المعاصرة .

ى خلال رؤية أكثر تخصصية ، يثار تساؤل حول مدى صلاحية نظريات التنظيم : في تفسير المجتمع التنظيمى بعامة والتنظيمات الدولية خاصة بعد أن ضت حدة القيود التى كانت تعوق تخطى المحلية الى العالمية فى دراسة ـات ؟ . واذا كانت معظم إسهامات علماء العلوم السياسية فى مجال دراسة ات الدولية والتنظيمات تعتمد أساسا على أفكار نظرية التنظيم عند الاجتماع ، فما مدى صلاحية الاستفاده منها فى استنباط مداخل سياسية تلائم العمليات والبناءات الرسمية الدولية المعاصرة ؟ .

تعكس نظرية « الفوردزم » التحول الكلى تقريبا للرأسمالية من الرؤية التى كانت سائدة منذ ات حتى نهاية السبعينات الى رؤية جديدة تدعو لمفهوم الدوره الفاضلة Virtuous Circle للنمو دى ، كمدخل اقتصادى معاصر ، يقوم على ضرورة الربط الوثيق بين الإنتاج والأجور الفعلية . وأن ذا القصد ممكناً من خلال تنظيم شبكة العلاقات الاجتماعية المستقرة والدائمة . وقد ظهرت نظرية « ـ » أولاً فى الولايات المتحدة الأمريكية ثم تم تصديرها لدول أوروبا الغربية ، ثم شاعت النظرية حالياً أخرى من العالم أنظر :

Marrie - Claude Smouts, Ibid. P

ر ماری سموتز M. Smouts (١٩٩٣) انه لايوجد منذ اوائل الثمانينات إطار ری يفسر ما يحدث من تغيرات او التنبؤ بنتائجها فی نمط العلاقات الدولية نظرا قيد الكبير فی تلك العلاقات. فقد تهاوت الفواصل بين الأنشطة الخدمية وغير سية ، أو على الأقل صارت الحدود بينها غامضة . كما يمتد الارتباط بين الدول ـجال الإنتاج ، والمعلومات ودوائر المال ، وأن هذا الارتباط يتم بمعدلات غير وقة من السرعة . إضافه لظهور مراكز عالمية متعدده للاستثمارات مع وجود عدم ن واضح بين من هم قادرين على الأداء بالمقاييس العالمية ومن هم فقراء وغير ين على أداء مثل هذا المستوى أو حتى الاقتراب منه . ثم انعكاسات وتداعيات جوه بين الفئتين لصالح الطرف الأقوى فی حين يصيب المصالح المجتمعية جتمعات الأضعف التحلل أو بشكل مستمر ، والذی يبدو واضحا فی نسق بط العام الذی تمارسه الدوله بخاصة على أشكال النظم الاقتصادية المحلية .

ذلك التحولات المتمثلة فی إنهاك نطاق الضبط للمجتمعات الفقيره ، والدور ر للجات GATT ، والبنك الدولی وغيرهما على المؤسسات الاقليمية والمحلية ، ليات فی عمليات التفاوض الاقتصادی وعمليات المنافسة ، وترتيب المعلومات ی تحقق بشكل مستمر ضبط توقعات الأفراد وسلوكياتهم داخل مجتمعاتهم . ی أشمل إن مايمكن تسميته بالضبط داخل التنظيمات هو محصلة الضبط الذاتی ا (الداخلی) ، والضبط الممارس عليها من قبل العلاقات الدولية والبيئة رجية . فعلى مستوى كل مجتمع ، قد تحدث انقسامات داخلية بفعل وجود مراكز تصاديه متنامية ومتعدية القوميات من حيث العدد ومتباينة من حيث القوة تعارضة أحيانا من حيث الأهداف مما يصيب المصالح القومية أو المحلية بالتفكك خفض بشكل مستمر ما تمارسه الدولة من ضبط على النظم الاقتصاديه المحليه .

وعلى المستوى العالمی ، لايوجد فی الوقت الراهن اطار تصوري يمكن أن يفسر ـدق مايحدث من تغيرات على البنى الاجتماعية ولا التحولات المركبة فی شبكة

العلاقات الاجتماعية ، والعلاقات الدولية ، أو حتى امكانية التنبؤ الدقيق بنتائج التغيرات وتداعياتها . ومانراه حاليا لايعدو نطاق الجدل العلمى من جانب المتخصصين فى مختلف فروع المعرفة . واننا لو توقفنا عند التى تعكسها العلاقات الدولية الحالية ، سوف نجد أن الأطر المرجعيه التى يمكن الإحتكام اليها فى إبراز مدى الغموض فى الضبط تتمثل فى التقسيمات الحالية لدول العالم الى علاقات بين الشرق والغرب ، وبين الشمال والجنوب . فمنذ الثمانينات ، تتوالي حالات ممارسة الضبط الاجتماعى على المستويين القومى والدولى ، بحيث أصبح عملية مستمرة تتمخض دوما عن أنماط من العلاقات الأجتماعية تتصف أحيانا كثيره بالتناقض فى طبيعتها . كما تكون القواعد التى يقوم عليها هذا الضبط هشة فى جوهرها وقابلة للتغير من حالة الى أخرى . ومن ثم لاتكون القواعد جامده وموضوعه بشكل مسبق وتتصف بالاستمرارية والثبات . لذلك بدأت الانتقادات تتنامى لنظرية التنظيم بمفهومها عند ماكس فيبر ووصفها بالعجز فى تفسير التغيرات فى المجتمع التنظيمى بعامة والتنظيمات الدولية خاصة ، التى تتصف بالتناقض فى أهدافها وتغير قرارتها ومواقفها وفقا لمقتضيات دولية معينة . وتشير مارى سموتز الى أن التحولات العالمية الراهنة تشير الى عدم مصداقية المقولة المعروفة فى مجال التنظيمات، ومفادها ضرورة وجود قواعد ثابته يقوم عليها الضبط الذى يتأسس من خلاله أنماط سلوك مألوفه لأعضاء التنظيم، فعلى مستوى العلاقات الدولية توجد قواعد تتغير أحيانا للنقيض بتغير الأحداث . على أساسها تشكيل بناءات (هيراركيه) للقوة وتقسيمات جديده للمهام . وكما يذكر رينو Reynaud (١٩٨٨)، أن هيراركيات القوه المشكلة قد تضعف من عملية الضبط الاجتماعى المرن Joint Social Control الذى يعتبر محصله لمصدرين من الضبط خارجى وداخلى يؤثران معا فى وقت واحد .

من خلال مناقشات سموتز يتضح محاولتها التوصل الى مدخل نظرى للضبط

الاجتماعى المرن من المنظور الاقتصادى يقوم على فرضيه مسبقه مفادها أن الاقتصاد ليس عملية مجردة بل يمكن تحليله من خلال عوامل مرتبطة بالإنتاج وبالحركة النسبية للأسعار (Caporaso, 1993. 479 - 480) .

مدرسة باريس ومدخل الضبط الاجتماعى المرن

يقوم هذا المدخل علي فرضية أساسية مفادها أن الضبط الاجتماعى لايتم تقنينه بصوره مسبقه على أساس مجموعة من القواعد الواضحة والثابته أو حتى على اساس افتراض المساواه Equality بين المشاركين فى علاقات الضبط . ويعتبر الضبط الاجتماعى كعملية As a process . ويرى علماء اجتماع العمل فى المدرسة الباريسيه أن تصوراتهم النظرية للضبط الاجتماعى المرن تعد مناسبة لدراسة العلاقات الدولية نظرا للإفتراضات الأساسية التي تقوم عليها تلك التصورات ، ومن أهمها :

١ - التعارض في رؤى المشتركين فى عملية الضبط .

٢ - تفهم الاعتبارات المُرْضيه فى تسوية النزاعات التى يضعها كل فاعل مع الالتزام باحترامها والالتزام بها من جانب جميع الأطراف .

الفصل السابع

مداخل القوة والصراع في دراسة التنظيم

مقدمة

أولاً : الجذور الفكرية لمداخل القوة والصراع في دراسة التنظيم.

ثانياً : حول تعريف القوة والصراع داخل التنظيم.

ثالثاً : علاقات القوة والأسس التي تقوم عليها.

رابعاً : حول مفهوم الصراع ونطاقه وأنماطه داخل التنظيم.

خامساً : دراسة القوة والصراع في التنظيم: مداخل نظرية ودراسات إمبيريقية.

١- روبرت ميشيلز والاوليجاركية داخل التنظيم.

٢- آرثر ستنشكومب والثروة والحراك في دراسة الصراع داخل التنظيم.

٣- كينيث بولدنج والرؤية الشمولية لواقع الصراع داخل التنظيم.

٤- ميشيل كروزييه والنموذج المثالي للاستراتيجية وقواعد اللعب في صراع القوة داخل التنظيم.

الفصل السابع

مداخل القوة والصراع في دراسة التنظيم

مقدمـــة :

إلتـزامـاً من جـانبنا بمنهج عـرض مـداخل دراسة التنظيم وفق مـجـال إهتـمـامـاتهـا التـحليليـة عـرضنا في البـاب الثـاني لثـلاثة مـداخل أسـاسـيـة تتـخـذ من المشكلات التنظيـمـيـة مجالاً أسـاسياً في دراسـة التنظيم. ثـم قـصرنا البـاب الثـالث علي المداخل البنائيـة والبنائية الوظيـفـيـة التي تهتـم بدراسة التنظيم من منظور خصـائصـه البنائيـة وعـملياته ونسق قـيمـه ومـعـاييره. فـعرضنا لبعض تلك المداخل في الفصل السـادس. ثم نستكمل المناقشة في هذا الفصل حول مداخل دراسة التنظيم من منظور القوة والصراع دون التـقـيـد من جـانبنا بمدرسـة فكرية مـعـينة بل نـحاول أن نعـرض بإيجـاز لنمـاذج من الإسهامات التي تركز إهتـمامهـا علي الجانب الدينامي الخالص للتنظيم. وليس معني ذلك أن مـداخل البنائيـة تغفل هذا الجـانب الهـام من التنظيم بل نؤكد علي أنهـا أشـارت إليه، مثال ذلك مناقشة بارسونز لقضية التوازن الدينامي. ورغم أنه أبتعد عن الدخول في دراسة القوة ومظاهر الصراع التنظيمي، إلا أنه أشـار إلي وجود جوانب التوتر وعدم الاستقرار للتنظيم الذي يحاول من خلال ترتيبـات معينة التغلب عليهـا ليعـود النسق الكلي لحالة التوازن مرة أخري. كما أشـار فيليب سيلزنيك من خلال دراسته الميدانيـة علي مـنظمـة التنيـسي فـالي (TVA) إلي وجـود توترات داخليـة بفـعـل الضـغـوط التي تمارسهـا البيئـة الخارجية علي التنظيم. فـضلاً عن أن سيلزنيك أشار من خلال نتـائج دراسته إلي الديناميـة التي يكون عليهـا التنظيم وذلك عندما كشف عن وجود جوانب وظيفيـة وغير وظيـفيـة تصاحبان عـملية تفويض السلطة داخل التنظيم من أجل تحقيق أهدافـه. مع إحـتـمـاليـة حـدوث توترات وصـراعـات بين الوحدات الفرعـيـة خلال عـمليـة تحقيق أهدافها النوعية التي قد تبعد عن الهدف العام للتنظيم الأم.

ونري أن المداخل البنائيـة التي تركـز علي الخـصـائص والعـمليـات ومـداخل القـوة والصراع يمثـلان وجهين لعملة واحدة هي دراسة التنظيم في العلوم الاجتماعيـة. كمـا نري أن زيادة إهتمـام البـاحثين بدراسة الجـانب الدينامي للتنظيم يعتبر نقلة هامة جداً

من الرؤية التحليلية للفرد الاقتصادي عند تيلور والمداخل الإدارية ثم الفرد الاجتماعي عند علماء السلوك وعلماء النفس الاجتماعيين، إلي رؤية جديدة للفرد السياسي Political Man التي تقدمها مداخل القوة والصراع. ونعني بالفرد السياسي ذلك الذي يبحث إما منفرداً أو ضمن جماعة من الأفراد عن القوة لتحقيق مصالحه الذاتية وتعظيمها متي وأين تأتي له ذلك. وتعتبر القوة الأساس الكلي لأنماط المركزية داخل التنظيم. وترتبط القوة بالصراع ارتباطاً غير تام. إذ ينشأ الصراع من ممارسة القوة وليس ذلك صحيحاً علي اطلاقه في جميع الحالات. كما تتنوع أنماط القوة ومصادرها يتنوع الصراع وتتعدد أوضاعه ومستويات حدوثه ابتداء من مستوي الفرد فالجماعة ثم التنظيم ككل. ويمتد مستوي الصراع ليشمل العلاقات بين التنظيمات. كما قد يتخذ الصراع أنماطاً إيجابية كالتنافس الشريف الذي يقوم علي معايير وتقاليد تحترمها الأطراف المتنافسة، وقد يكون الصراع مدمراً فيتخذ أساليب ظاهرة للتعبير عنه كالتعطل المقصود لعجلة الإنتاج أو الاضراب علي مستوي المجتمع. وقد يتخذ أساليب غير ظاهرة كالاغتراب والتوترات النفسية.

وحظي تراث العلوم الاجتماعية بالعديد من المفهومات والتعريفات للقوة والصراع منها ما يعبر عنها علي مستوي المجتمع وعملياته ومنها ما يتحدد أبعاده بالبيئة التنظيمية.

ورغم الأهمية الكبري لدراسة القوة والصراع داخل التنظيم وكثرة المداخل والرؤي النظرية في هذا الصدد وما أثير حولها من جدل واسع، لاتزال الدراسات الميدانية في هذا المجال محدودة جداً لأسباب منهجية تتمثل في الصعوبات التي تواجه الباحثين في تحويل القضايا الجدلية في مجال القوة والصراع إلي أبعاد أو متغيرات يمكن قياسها واختبار مدي صدقها. وهناك أسباب أخري من أهمها حساسية مجال القوة والصراع للدراسة داخل تنظيمات رسمية كثيرة. إذ لا تلقي قبولاً أو تشجيعاً عليها من جانب أصحاب الأعمال والمديرين الذين يمثلون الصفوة مالكة القوة والسلطة كطرف أساسي من الأطراف المندرجة ضمن عينة البحث.

إنطلاقاً مما سبق، وفي محاولة منا لتبسيط المناقشة مع عدم الاخلال -قدر الإمكان- بالمضمون، رأينا أن تنقسم المناقشة في هذا الفصل إلي موضوعات مرتبة علي النحو التالي:

أولاً : الجذور الفكرية لمداخل القوة والصراع في دراسة التنظيم.

ثانياً : حول تعريف القوة والصراع داخل التنظيم.

ثالثاً : علاقات القوة والأسس التي تقوم عليها.

رابعاً : حول مفهوم الصراع ونطاقه وأنماطه داخل التنظيم.

خامساً : دراسة القوة والصراع في التنظيم: مداخل نظرية ودراسات إمبيريقية.

أولاً: الجذور الفكرية لمداخل القوة والصراع في دراسة التنظيم.

تستمد نظرية الصراع معظم مقولاتها الأساسية من الإسهامات الرائدة في مجال الصراع والتي قدمها بداية عالم الإجتماع والفيلسوف العربي عبد الرحمن ابن خلدون، ثم المفكر نيكولو مكيافيللي Niccolo Machiavelli (١٤٦٩ - ١٥٢٧)، وتوماس هوبز Thomas Hobbes (١٥٨٨ - ١٦٧٩)، كارل ماركس Karl Marx، وماكس ڤيبر Max Weber.

١- ابن خلدون:

قدم ابن خلدون نظرية في الصراع انطلقت من تفسيراته للظاهرة الاجتماعية ومفهومه للتضامن الاجتماعي Social Solidarty (العصبية حسب تعبير ابن خلدون) باعتباره خاصية جوهرية للمجتمع. فأشار ابن خلدون إلي أن الفرد لا يستطيع الحياة بمفرده. ولابد أن يحدث تعاون Cooperation مع أفراد آخرين في توفير الاحتياجات الضرورية لحياة الإنسان. إلا أن التضامن لايلبث أن يقل تدريجياً ازاء طبيعة تنامي رغبات الفرد التي يسعي لتحقيقها مما يثير دوافع العداء والاضطهاد المفضية للصراع. ويتضح هذا الاستخلاص من خلال أقوال ابن خلدون التي نذكر منها:

«... وهنا تظهر الحاجة لكبح جماح القوة التي تميل لتفتيت التعاون بين الأفراد، والممثلة في تحقيق الرغبات الحيوانية للعدوانية والاضطهاد. ... ويتولي فرد واحد من هؤلاء الأفراد مسئولية كبح جماح تلك القوة الذي يملك زمام السلطة والقوة بيد من حديد فيمنع أي فرد من الاعتداء علي الآخر أو بمعني آخر تكون له السيادة والسلطة العليا. وتلائم السيادة الطبيعة البشرية للفرد» (Martindale, 1960: 132).

ومن خلال مناقشة ابن خلدون للدولة والمجتمع، أشار إلي أن الدولة State يمكن أن تنشأ علي الصراع فقط الذي يتجه من خلاله النصر بين الجماعة الأكثر تماسكاً وارتباطاً. وذلك من خلال الأطوار الخمسة التي تمر بها الدولة من حالة التضامن العالي ثم انخفاضه عقب تأسيسها، وحدوث تغير للدولة، ثم مرحلة التحلل أو التلاشي لها.

ويتضح من قول ابن خلدون التالي في وصفه للمرحلة الثانية للدولة كيف تتمركز السلطة في يد الحاكم وأسلوب القهر الذي يتبعه في معاملة المحكومين ومحاولة تدعيم الحاكم بمركزه القيادي حتي يضمن السيادة الكاملة والاستمرار في مركز القوة. كما يمكن أن نستخلص من الاقتباس التالي عن ابن خلدون، كيف قدم تصورات هامة عن علاقات السلطة التي أشار إليها بعد عدة قرون ميشيلز R. Michels بما أسماه بالقانون الحديدي للأوليجاركية.

فقد نقل عن ابن خلدون (في وصف الطور الثاني للدولة) ما نصه:

«طوّر الاستبداد (في وصف القائمون بالدولة في كل طور) علي قوة والانفراد دونهم بالملك وكبحهم عن التطاول للمساهمة والمشاركة. ويكون صاحب الدولة في هذا الطور معنياً بإصطناع الرجال وإتخاذ الموالي والصنائع، والاستكثار من ذلك، لجدع أنوف أهل عصبته وعشيرته المقاسمين له في نسبه، الضاربين في الملك بمثل سهمه. فهو يدافع عن الأمر، ويصدهم عن موارده، ويردهم علي أعقابهم أنْ يخلُصُوا إليه، حتي يُقِرّ الأمر في نصابه، ويُفرد أهل بيته بما يبني من مجده. فيعاني من مدافعتهم مثل ما عاناه الأولون في طلب الأمر أو أشد، لأن الأولين دافعتهم الأجانب فكانوا ظهرائهم علي مدافعتهم أهل العصبية بأجمعهم، وهذا يدافع الأقارب لا يظاهره علي مدافعتهم إلا الأقل من الأباعد، فيركب صعباً من الأمر» (علي عبد الواحد وافي، ١٩٨١: ٥٥٤)

٢- ميكافيللي وهوبز:

وضع كل من ميكافيللي، وهوبز تصورات للملامح الأساسية للواقع الساخر للمجتمع الإنساني. فذكرا أنه يمكن تفسير السلوك الإنساني من خلال المصالح الذاتية للأفراد داخل عالم مادي يتصف بالعنف والتهديد، ويقوم بداخله النظام الاجتماعي علي القهر المنظم. وإلي جانب وجود عالم محدد الملامح من الصراعات القائمة علي

القوة، يوجد عالم أيديولوجي من الاعتقادات المستمدة من الدين والقانون. وأن يتم تخليق الأفكار والاخلاقيات والتفاعل اجتماعياً لخدمة مصالح الأطراف المتنازعة في عملية الصراع.

٣- كارل ماركس:

من خلال ملاحظة ماركس للظروف التي واكبت المراحل الأولية للتصنيع في أوروبا، اهتم ببدايات وشرعية التغير الاجتماعي الحادث. كما حاول ماركس فهم عوامل نشأة الرأسمالية وأسسها والوسائل التي يمكن أن تؤدي إلي تدهورها.

تأسيساً علي ذلك صاغ ماركس نظريته للصراع الطبقي متأثراً بأفكار هيجل. ومن خلال الاطار العام لجدليات ماركس عن المجتمع الطبقي والصراع الطبقي، بني رؤيته النظرية للبيروقراطية من خلال نقده لرؤية هيجل للدولة. فبينما رأي هيجل أن الإدارة العامة دعامة تربط بين الدولة الممثلة للمصلحة العامة، وبين المجتمع المدني الذي يضم الجماعات والهيئات، الممثل للمصلحة الخاصة، رأي ماركس أن الدولة لا تمثل المصلحة العامة بل تمثل مصلحة الطبقة الحاكمة. بمعني أدق، بينما رأي هيجل أن البيروقراطية تستمد معناها من التناقض بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، ذكر ماركس أن البيروقراطية أداة في حوزة الطبقة الحاكمة لتمارس بها السيادة علي الطبقات الاجتماعية الأخري داخل المجتمع الطبقي. لذلك فإن البيروقراطية تسهم في ترسيخ وجود هذا المجتمع وتحافظ علي بقائه.

مما سبق، يتضح ببساطة شديدة أن الاطار العام للنظرية الماركسية حول المجتمع الطبقي والصراع الطبقي، يتضمن آراء ماركس للبيروقراطية إذ ربط بينها وبين هذا المجتمع من حيث الظهور والإختفاء. وأنه بإختفاء المجتمع الطبقي - كما زعم ماركس- ستصبح البيروقراطية مفهوماً غير ذي معني. ورغم أن ماركس لم يقدم نظرية لدراسة التنظيم، إلا أنه أشار إلي ظاهرة هامة جداً ترتبط بالأفراد كأعضاء داخل التنظيم وخاصة العمال. وذلك عندما أشار ماركس إلي العلاقة بين التنظيم والاغتراب وأن ظروف العمل داخل المجتمع الرأسمالي، تؤدي إلي شعور العمال بالاغتراب نتيجة عملية تقسيم العمل وسيطرة الرأسمالية علي وسائل الإنتاج. (Mouzelis, 1969: 8, 9 and Dunkerley, 1972, 6, 7)

٤- ماكس ڤيبر:

من خلال إسهامات ماكس ڤيبر في مجال الصراع والتدرج Startification، يبدو تأثره بأفكار كارل ماركس إلا أن ڤيبر طور كثيراً من مستويات تحليل الصراع، كما أضفي إليه أبعاداً جديدة زادت صورته تعقيداً عما كانت عليه في رؤية ماركس. فقد ميز ڤيبر بين الظروف المتضمنة في التعبئة والإنتاج وبين تلك المتضمنة في الملكية. كما أشار ڤيبر إلي أشكال متباينة من صراع الملكية داخل المجتمع الواحد وذلك عندما ناقش تعددية التقسيم الطبقي، وتنوع قنوات الإتصال التنظيمية.

وفي خط مواز لأفكار إميل دوركايم E. Durkheim، وسيجموند فرويد أشار ڤيبر إلي ما أسماه بوسائل الإنتاج العاطفي Means of emotional production، بأن الفرد حيوان له رغبات عاطفية قوية وأحاسيس، وأن الأشكال النوعية للتفاعل الاجتماعي تم تخليقها لتلهب العواطف ولتعمل علي خلق اعتقادات راسخة واحساسات قوية بالتضامن داخل المجتمع المحلي. وتتأسس تلك الاحاسيس علي المشاركة في الطقوس Rituals. ورأى ڤيبر أن هذا النمط من التضامن الوظيفي لا يحل محل الصراع بل يعتبر أحد أسلحته الرئيسية. ويمكن استخدام الطقوس العاطفية في تحقيق السيادة داخل جماعة أو تنظيم، كما يمكن من خلال الطقوس تحقيق التحالف في الصراع ضد جماعات أخري. ويمكن استخدام الطقوس العاطفية في فرض هيراركية الهيبة والمكانة والتي تستطيع من خلالها جماعة ما أن تفرض قوتها وسطوتها علي جماعات أخري. وفي ظل ظروف معينة (عرقية مثلاً) تؤدي وسائل الإنتاج العالمي إلي جعل الشرعية المعين الأساسي للجهود نحو تحقيق السيادة. (Collins, 1975, 56 - 57).

من خلال الإسهامات السابقة - التي اكتفينا بالإشارة إليها سريعاً - تبلورت المقولات الأساسية لنظرية القوة والصراع والتي ناقشها وأضاف إليها كل من چورج هربرت ميد G. H. Mead، وأرڤنج جوفمان Erving Goffman، فمن الإضافات الهامة التي قدماها ميد، وجوفمان، أن علاقات القوة Power relationships توجد في مواقف كثيرة ترتفع خلالها حدة التنافس بين المصالح الذاتية. وأن كل فرد يتبع مصالحه الخاصة ويقدمها علي ماعداها من المصالح. (Collins, 1975, 58 - 60)

ثانياً: حول تعريف القوة والصراع داخل التنظيم:

بعامة تعرف القوة بالقدرة علي العطاء أو المنع لأشياء ذات قيمة. ويتحدد هذا التعريف بخاصيتين أساسيتين: أولهما قابلية القوة للحدوث المتكرر، وثانيهما نفوذ The influence فرد أو جماعة علي آخرين بغض النظر عن أساليب تحقيقه.

علي صعيد آخر، يتسع تعريف القوة داخل التنظيم وفقاً لاختلاف الرؤي المتخصصة للباحثين في العلوم الاجتماعية. إذ تحظي أدبيات التنظيم بتعريفات عديدة يقدمها علماء الاجتماع، والإدارة، والانثروبولوچيا، والاقتصاد، والسلوك التنظيمي.

من بين تعريفات الإدارة للقوة التنظيمية أنها قدرة أي فرد أو أية جماعة من الأفراد داخل التنظيم، علي طرح بدائل محددة، يلتزم باقي الأفراد بإتباع أي منها دون أن يكون لهم الحق في اختيار غيرها. (Brown, 1964 : 524, Wilson, 1968 : 3)

من وجهة نظر مختلفة عما سبق، يعرف سيمون Simon القوة بالقدرة علي صنع القرارات التي تحكم أفعال فرد آخر. وأنها تمثل العلاقة بين فردين أحدهما الرئيس والثاني المرءوس. فالأول يصدر القرارات التي يجب علي الثاني أن يقبلها كمرءوس، ويكون سلوكه طبقاً لمضمونها. (Simon, 1970, 279)

وعند علماء الاجتماع، نجد تعريفات عديدة منها قابلية فرد أو جماعة لتحمل مسئولية الرغبات الذاتية أو السياسات، والضبط والتأثير في سلوك الآخرين سواء رغبوا أم لم يرغبوا في التعاون مع الفرد أو الجماعة. وأن من يملك القوة يكون قادراً علي فرض إرادته علي الآخرين من خلال العلاقات الاجتماعية ووضع الفرد داخل جماعة أو مجتمع. (Theodorson and Theodorson, 1969: 307)

يعرف ماكس ڤيبر القوة Power بالاحتمالية في قيام فاعل ما، يشغل مركزاً معينا يمكنه من خلال علاقته الاجتماعية بآخرين، من فرض إرادته عليهم سواء رغبوا في ذلك أم قاوموه، بغض النظر عما تنهض عليه تلك الاحتمالية من أسس (Dahrendorf, 1959. 166). في حين تعرف السلطة Authority عند ڤيبر بالاحتمالية في إطاعة جماعة معينة من الأفراد للتعليمات الصادرة إليه من مصدر معين.

ويميز ماكس ڤيبر بين ثلاثة أنماط من القوة الشرعية. كما ميز بين القوة والسلطة

The auth، فالأولي تتضمن القهر Coercision في حين تعتبر السلطة شكلاً ـكال القوة غير المتصفة بالقهر. وتعتبر السلطة قوة شرعية Legitemate p أي يعتقد من تمارس عليه بوجوب إتباعها والامتثال لما تمليه عليه من أوامر. ا الصدد يشير سكوت Scott (١٩٦٤) أن ممارسة القوة الشرعية تتطلب نسقاً ـيم لأعضاء التنظيم. وأن هذا المطلب عادة ما يتحقق داخل التنظيم. وكقاعدة ،، تتأصل القوة الشرعية (السلطة) في المكانة The status، ولا تعتمد علي ة الفرد الشاغل للمكانة. وتعتبر أنساق السلطة Systems of authority سمة ة للتنظيمات الرسمية في حين يمكن أن تتواجد أوضاع السلطة داخل الجماعات برة. (Theodorson and Theodorson, 1969: 21- 22, Hall, 1977 : 200)

ا يجدر الإشارة إليه، أن سكوت Scott، ودورنبخ S. Dornbusch (١٩٧٥) لال دراستهما للسلطة داخل التنظيم، أضافا بعداً هاماً لها يربطها بتحقيق ـا Control. فمن يمتلك السلطة هو صاحب الحق في تقييم Evaluation نشاط ين. وأن تحقيق الضبط ينهض علي ما أسماه سكوت، ودورنبخ بسلطة التقييم. كانت أساليب التقييم موضوعية ومعلنة، ازداد اقتناع من هم في وضع التقييم ته لما يقومون به من مهام تنظيمية. كما يكون هؤلاء أكثر امتثالاً للتعليمات مر، ومن ثم يتصف التنظيم بدرجة عالية من الضبط (Dornbush and Scott, 1

: علاقات القوة والأسس التي تقوم عليها.

نف هربرت جولد هامر، وادوارد شيلز علاقات القوة إلي نمطين أولهما علاقات ـة (عرضية) ذات إتجاه واحد Unilater relationship وثانيهما علاقات جانبية كية بين طرفي القوة (أي بين الممارس لها والممارسة عليه) Bilatereral relations

علاقة القوة ذات الإتجاه الواحد:

شير هذا النمط من العلاقات إلي العلاقة الاجتماعية التي من خلالها يمارس القوة و جماعة علي فرد أو جماعة مع احتمالية ضعيفة نسبياً لحدوث ردود أفعال من ، الممارس عليهم القوة أو من المرءوس إلي رئيسه داخل التنظيم.

٢- علاقات القوة المكوكية:

يشير هذا النمط إلي علاقات القوة التي من خلالها يستطيع طرفان ممارسة القوة من أيهما علي الآخر. ويكون كل طرف منهما في وضع يسمح له بمساومة الطرف الآخر والتأثير عليه نحو إتجاه مرغوب أو مقصود. ويتعامل كل طرف مع الآخر بطرق أو بأساليب تتصف بالمداهنة حتي لايستطيع أي طرف أن يعرف كيف سيتم التأثير عليه من الطرف الآخر. وتسفر العلاقات المكوكية للقوة إما عن تحقيق الرضا المتبادل إزاء ما تحقق لكل طرف، أو تسفر تلك العلاقات عن سيطرة طرف منهما بشكل كامل علي الطرف الآخر. وفي هذه الحالة تأخذ علاقات القوة نمط العلاقات وحيدة الإتجاه. (Theodorson and Theodorson, 1969: 309)

وفي أوائل الستينات، طور ريتشارد إمرسون R. Emerson (١٩٦١) من الرؤية التحليلية لعلاقات القوة فأضفي عليها أهمية كبري حين وصفها بالإعتمادية Dependency وعدم الاستقلالية وأنها تتم بشكل مكوكي أو ترددي بين طرفي القوة ويسهل ملاحظة مظاهر الاعتمادية لعلاقات القوة داخل معظم الأشكال التنظيمية التي تتصف بالإعتمادية في العلاقات بين الأجزاء الداخلية كالأقسام Departments والوحدات الفرعية. كما تتصف علاقات القوة بين الأفراد بالاعتمادية. وقد أشار جاري ومسلي G. Wamsley إلي إتصاف التنظيم عالي البيروقراطية بالاعتمادية في علاقات القوة عبر مستويات السلطة المتدرجة في شكل هرمي (هيراركية السلطة). ففي حين يتحدد لكل مستوي تنظيمي ما تتطلبه المهام والوظائف عنده من علاقات قوة، تتصف تلك العلاقات بالاعتمادية سواء لهذا المستوي، أو بينه وبين مستويات السلطة الأولي الأدني منه بخاصة.

وتتأثر علاقة القوة وترتيباتها Arrangements بتنامي الأنماط غير الرسمية بمرور الزمن. كما تتأثر علاقات القوة بالتباينات في خصائص أو سمات الأفراد الممارسين لها وتأثير ذلك في مجموعه علي حالة الضبط داخل التنظيم.

ولا يقف التباين في علاقات القوة داخل التنظيم علي مستوي الأفراد وحدهم بل توجد التباينات في العلاقات البينية للوحدات الفرعية التنظيمية. وهذا ما أسفرت عنه بعض نتائج دراسة ميدانية قام بها شارلز بيرو Ch. Perrow علي تنظيم

صناعي. حيث كانت أقسام البيع بداخله الأكثر إتصافاً بعلاقات القوة مقارنة بباقي الأقسام داخل المصنع. (Hall, 1977 : 198 - 200)

فيما يتصل بأسس القوة Power bases وطبيعة علاقات القوة، فمنذ الإسهامات الرائدة لماكس ڤيبر حول القوة والسلطة، تبذل حتي الوقت الراهن الكثير من الجهود العلمية في هذا الصدد، ولعل من أهمها إسهامات چون ڤرنش G. French، وبترام راڤن B. Raven. وتصنيفهما للقوة من منطلق أطرافها الأساسيين (أي مالك القوة، والممارس عليه القوة (المستجيب لها). وتصنف القوة إلي:

١- قوة المكافآت The Rewards Power:

يتأسس هذا النمط من القوة علي قابليتها لاستخدام المكافآت كأسلوب للضغط علي الممارس عليهم ممن تمثل المكافآت لهم شيئاً له قيمة عالية نسبياً.

٢- قوة القهر The Coericive Power:

يتأسس هذا النمط من القوة علي قناعة من تمارس عليهم القوة بقدرة من هم في موقع القوة علي إنزال العقوبات بهم. وأشارا فرنش وراڤن إلي أن العلاقة الاجتماعية في ممارسة القوة بين الطرفين قد تكتسب صفة قوة المكافآت أحياناً ويحدث ذلك عندما يطيع العامل - مثلاً - أوامر المشرف عليه في العمل طمعاً في حصول الأول علي مكافأة. من جهة أخري قد تكون الطاعة من جانب العامل خوفاً من إنزال العقاب عليه وفي هذه الحالة تتصف العلاقة الاجتماعية بالقوة القهرية.

٣- القوة الشرعية The Legitimate Power.

يشابه هذا النمط من القوة ما ذهب إليه ڤيبر في مناقشته للسلطة والاختلاف بينها وبين القوة. ويشير هذا النمط إلي اعتقاد المتلقي للأوامر بشرعيتها وأحقية من يتولون إصدارها في التأثير عليه ووجوب الامتثال لأوامرهم.

٤- القوة المحاكية من جانب المتلقي لها:

يشير هذا النمط إلي محاولة المتلقي للقوة محاكاة الممارس للقوة في تصرفاته وبخاصة عندما يكون الأول (المتلقي) معروفاً أو محدداً من جانب الممارس للقوة.

٥- قوة الخبراء Experts Power.

يتأسس هذا النمط من القوة علي الخبرة التخصصية المتوافرة بشكل كامل نسبياً في الممارس لها وحاجة المتلقي الماسة إليها لافتقاده شبه الكلي لها. وأوضح مثال لهذا النمط من القوة العلاقة بين الطبيب والمريض. حيث تقوم علاقات القوة بينهما علي ما لدي الطبيب (الذي يصدر التعليمات الطبية) من خبرات متخصصة، والمريض بوصفه المتلقي للتعليمات وشدة حاجته إليها لعلاج مشكلاته فتكون طاعته للتعليمات ليس خوفاً من العقاب أو طمعاً في المكافأة وإنما علي أساس فارق الخبرة التخصصية. (Hall, 1977: 202)

رابعاً: حول مفهوم الصراع ونطاقه وأنماطه داخل التنظيم:

يعرف الصراع بالنزاع المباشر والواعي بين أفراد وجماعات حول هدف بعينه. وتعتبر هزيمة الخصم عنصراً أساسياً لإنجاز هذا الهدف. ففي الصراع (علي النقيض من المنافسة Competition)، تكون توجهات الخصوم نحو بعضهم البعض ولا يكون الصراع نحو غرض ما يبحثون عنه. فكلما اشتدت العداوة والخصومة بين الأطراف المتصارعة يكون الهدف الأول سعي أحد الأطراف لهزيمة خصمه في حين يتحول الصراع من أجل هدف ما إلي موضوع هامشي (Theodorson and Theodorson, 1969: 71).

أيضاً من بين تعريفات الصراع المتعددة عند علماء الاجتماع، يعرف لويس كوزر L.Coser (١٩٥٦) الصراع بالنضال علي القيم Values والمطالبة بالمكانة النادرة Scarce Status أو المرموقة، ومن أجل القوة والاستحواذ علي الموارد التي تؤدي إلي هزيمة الخصم.

من خلال تفحص أدبيات الصراع في النظرية الاجتماعية، نجد مدارس فكرية عديدة تقدم رؤي متباينة حول مفهومه وأنماطه ونطاقه، من بين هذه المدارس، - علي سبيل المثال - مدرسة جورج زمل G. Simmel والتي تطورت أفكارها من خلال إسهامات بارك R. E. Park ومساعديه مثل بيرجس E. W. Burgess في الولايات المتحدة الأمريكية. يعرف علماء هذه المدرسة الصراع كاحد الأشكال الأساسية للتفاعل

Interaction الذي يحـقق بعض أشكال الوحـدة. كـمـا يعـتـبـر التنافس شكلاً من الأشكال الرئيسية للتفاعل إلا أنه يختلف في تعريفه قليلاً عن تعريف الصراع. من جهة أخري يعرف ويلسون L. Wilson، وكولب Kolb، ولاندبرج G. A. Lundberg، الصـراع بأنه عـمليـة تفكك تتـصف بقطع العلاقـات بين الأطراف المتـصارعـة. (Coser, 1964 : 123).

الصراع داخل التنظيمات.

يعـتـبر الصـراع أحد نتائج ممارسات القوة داخل التنظيم. فـالشائع أن جميع أفـراد ووحدات التنظيم تمتثل وتطيع الأوامر، وأن يفعل الأفراد - كمرءوسين - كل ما يطلب منهم طبقاً لتعليـمات وتوجيـهات رؤسائهم في العـمل، وأن يقومـوا بإنتـاج السلع أو تقـديم الخدمـات وتحـقـيق أهداف التنظيـم. كل هذا الامـتـثـال نتـيـجـة لمـارسـة القـوة الشرعية، إلا أن احتمـاليـة نشوب بعض التوترات وظهور بؤر للصراع داخل التنظيم، فهذا ما يشير إليه بيتر بلاو Peter Blau. بالشكل الثاني من نتائج ممارسة القوة.

وينظر علمـاء القـوة والصـراع في دراسـتـهم للتنظيم باعـتـبـاره بيئـة صـراع تتـعـدد مصـادره وأنماطه (Hall, 1977 : 229). ولا يمكن رؤية الصـراع كمجرد عـلاقـة بسيطة تسودها التوتر أو النزاع بين فـرد وآخر، بل تتعدد مستوياته داخل التنظيم. وحتي علي مسـتـوي العـلاقـة بين فـردين تبـدو عـمليـة دراسـة الصـراع مـعـقـدة، نظراً لما تتـصف به الشخصية من تعقيدات. ولم تعد المقولة التي كانت تلقي باللائمة في حدوث المشكلات علي صانعهـا أو مسببها، ملائمة في الوقت الراهن بعد ازدياد تفهم الباحثين للعملية الاجتماعية. ولم تعد الرؤية التحليلية قاصرة علي دراسة الصراع بين فـرد وآخر أو بين جماعة وأخري بل أصبح التنظيم ككل يُسهم في خلق مواقف صراع.

ويصنف دنيال كاتز D. Katz الصراع التنظيمي إلي ثلاثة أنماط هي:

١- الصـراع الوظيـفي The functional conflict. يوجـد هذا النمط من الصـراع علي مـسـتـوي الأنسـاق الفـرعـيـة الداخليـة للتنظيم. فـلكل نسق مـعـاييـره وقـيـمـه التي يسعي لتطويرها والتي تحمل في طيـاتها مـصـادر الصراع بينـها وبين معـايير وقيم نسق فرعي آخر داخل التنظيم. أضف إلي ذلك أن الصراع يحدث بين الأنساق الفرعية بسبب

التعارض بينها من حيث المهام التنظيمية لكل نسق.

٢- الصراع القائم بين الأنساق الفرعية التي تؤدي وظائف متماثلة. ويأخذ الصراع إما شكل المنافسة الشريفة أو قد يأخذ شكلاً عدائياً مدمراً بين نسق فرعي وآخر.

٣- الصراع (الهيراركي) Hierarchial Conflict. يشير هذا النمط إلي الصراع بين جماعات المصلحة علي مستوي التنظيم ككل من أجل الفوز بمكانة رفيعة، وتحقيق الهيبة، وتحقيق مكاسب مادية.

من جهة أخري، يناقش ستيفن روبنز مصادر الصراع من وجهة نظر مختلفة عن علماء النفس الاجتماعيين كالتي قدمها كاتز، فيقترح روبنز أن الصراع قد ينتج من الإتصالات المشوهة وغير التامة وما ينجم عنها من مشكلات، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع. ويري روبنز أن الظروف البنائية قد تقود أيضاً إلي الصراع مثال ذلك كبر الحجم التنظيمي، عدم التجانس في العمالة، وأساليب الإشراف، ودرجة المشاركة التنظيمية، نظام الأجور، وأشكال القوة المستخدمة في ظل تلك الظروف. ويشير روبنز إلي أن التغيرات السلوكية والشخصية تلعب دوراً هاماً في مجالات التفاعلات، والرضا عن الدور والأهداف الخاصة.

أيضاً، يري روبنز أن الصراع قد نتج من التباينات القائمة بين الجماعات المهنية Occupational Groups (مثل الفنيون المتخصصون أو الجماعات المتباينة من حيث النفوذ والسلطة داخل التنظيم) ومثال ذلك الصراع الذي يحدث بين الإدارة والعمال (Hall, 1977, 230 - 231)

خامساً: دراسة القوة والصراع في التنظيم :
مداخل نظرية ودراسات إمبيريقية.

١- روبرت ميشيلز والأوليچاركية Oligarchy داخل التنظيم:

تعتبر نظرية روبرت ميشيلز Robert Michels(*) في دراسة علاقات القوة من النظريات الكلاسيكية التي تزامن ظهورها مع ظهور التنظيمات الحديثة تقريباً. كما تقف تلك النظرية موقفاً مغايراً - في دراسة علاقات القوة داخل التنظيم - لموقف نظريات البنائية الوظيفية فيها (Pfiffner and Sherwood, 1960 : 338).

وترتبط شهرة نظرية ميشيلز في تراث علم الاجتماع التنظيمي، بمقولته الهامة «القانون الحديدي للأوليجاركية The Iron Law of Oligarchy». وحول مفهوم الأوليجاركية نجد الكثير من الرؤي النظرية التي يحفل بها قاموس العلوم الاجتماعية ابتداءً من تعريف أفلاطون لها ثم هوبز T. Hobbes، وماكيفر R. M. Maciver (١٩٤٧)، وسبتز D. Spitz (١٩٤٩). ودون الدخول في جدليات تعريف الأوليجاركية، نقول إنها - ببساطة - كلمة تعني تركز القوة في أيدي الصفوة أو الأقلية Elites أو الجماعة الصغيرة داخل المؤسسات أو التنظيمات سواء تم استغلال الجماعة لهذه القوة أم لا. (Bierstedt, 1964, 475)

أشار ميشيلز إلي أهمية الأوليجاركية في ارتباطها بالتنظيمات، من خلال ما ذهب إليه في تصوره إلي حاجة أية جماعة من الأفراد لقائد من بينهم يتوقف نمط قيادته لهم علي حجم الجماعة، ومدي ما تتصف به من قوة أو ضعف، وتصنيف الجماعة ضمن الجماعات الرسمية أو الجماعات غير الرسمية. حيث تتصف الجماعة غير الرسمية بضعف قيادتها، بينما تتصف بالتماسك بين قائدها وأفرادها في تحقيق أهداف الجماعة وأداء ماتقوم به من أنشطة. وأشار ميشيلز إلي أن تغير ظروف الجماعة ومدي إتصافها

(*) تم ترجمة مؤلفه بعنوان "الأحزاب السياسية: دراسة اجتماعية للإتجاه الأوليچاركي للديموقراطية الحديثة. من اللغة الايطالية الي اللغة الإنجليزية، وتم نشره في لندن عام ١٩١٥. وقام بالترجمة إيدن Eden، وسيدار بول Cedar Poul. هذا وقد تأثر ميشيلز بأفكار كل من جيتانو موسكا Gaetano Mosca، وفلفريدو باريتو Vilfredo Pareto من خلال رؤيتهما النقدية العامة للديموقراطية. انظر
John Pfiffner, and Frank Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, INC., 1960, 338.

بالقوة أو الضعف ينعكس علي قائدها ودوره الذي يتغير بقدر تغير جماعته. فعندما يزداد حجم الجماعة يزداد بالتالي مجال السلطة المفوضة لقائدها من قبل أفرادها. (Blau,, 1968)

ومع نمو حجم الجماعة تزداد حاجتها للتخصصية والمهارات الفنية مع بداية الإتجاه الانفصالي بين قائدها وأفرادها. إذ يتجه القائد منفرداً لاختيار عدد قليل من أفراد الجماعة يدينون له بالولاء ويتمتعون في الوقت ذاته بمهارات متنوعة للعمل كمعاونين له في إدارة شئون الجماعة وبما يضمن للقائد ومساعديه البقاء والاستمرار. بينما يتجه باقي أفراد الجماعة بدورهم للانفصال عن قيادتهم، ومحاولة احتكار الأساليب والاحتياجات التي تفرض ذاتها بصورة حتمية علي الجماعة. ويكون الانفصال بين القلة من الأفراد المتقلدة للقوة والتحكم في القيادة، وبين باقي أفراد الجماعة، وبخاصة من هم في المستوي الأدني نسبياً. وفسر ميشيلز هذا التحول الهام في علاقة القوة داخل الجماعة بالتوجه نحو الأوليجاركية التي تمثل احتفاظ الاقلية لمصادر القوة والقيادة التي تحتكر الخبرات والقدرات وتتصرف تبعاً لمصالحها الذاتية بما يضمن لها البقاء والاستمرار في السلطة والسيطرة علي أعداد كبيرة من الأفراد يكونون في حاجة ماسة لخبرة أفراد القيادة.

حاول ميشيلز من خلال رؤيته لعلاقات القوة داخل الجماعة، أن يبرهن علي وجود الأوليجاركية ضمن البنية الديموقراطية الداخلية للحزب الاشتراكي الألماني ونقابة العمال الزراعيين في ايطاليا وتوصل ميشيلز إلي ما يدعم رؤيته مما جعله يقلل من مميزات الديموقراطية، وتشككه في وجود مجتمع إنساني حديث يخلو من الطبقية وعدم المساواة. ومن ثم يمكن تطبيق قانون الأوليجاركية عالمياً في دراسة التنظيمات والأحزاب السياسية والنقابات. وقد أسس ميشيلز نظريته علي عاملين هما:

١- أهمية حجم التنظيم:

أشار ميشيلز إلي أهمية حجم التنظيم من خلال تحليلاته للخبرات الأولية في مجال التفاوض مع الإدارة من جانب نقابة العمال الزراعيين في ايطاليا. وإستخلص ميشيلز أنه كلما كان حجم الجماعة صغيراً، تكون قيادتها ضعيفة وغير رسمية، ويكون ظهور القيادة داخلها عفوياً ويظل القائد جزءاً لا يتجزأ من الجماعة ويشارك أداء الأنشطة مع باقي أفرادها. كما يشارك جميع أفراد الجماعة في إتخاذ القرار. وتكون السلطة

المخولة للقائد من قبل أفراد الجماعة محددة وذات طبيعة مؤقتة. وعندما يزداد حجم الجماعة - وهذا أمر طبيعي لمعظم الجماعات الاجتماعية - يصبح دور القائد أكثر ايجابية نظراً لتعدد الأدوار والوظائف التي يقوم بها أفراد الجماعة. ومن ثم تزداد سلطة قائد الجماعة وقوته ومدي ما يخول له من سلطة مفوضة من قبل أفراد الجماعة. لكن يظل القائد علي ارتباطه وتماسكه إلي حد ما مع أفراد جماعته، وباستمرار تزداد حجم الجماعة تزداد قوة القائد وحاجته لمساعدين متخصصين لمواجهة متطلبات الأنشطة المتنوعة داخل الجماعة. وتبدأ ظهور الأوليجاركية متمثلة في الآتي: (Dunkerely, 1972: 9).

(أ) حدوث الانفصال الواضح بين القائد ومساعديه معاً وباقي أفراد الجماعة علي أساس تباين مراكزهم الاجتماعية أو الوظيفية.

(ب) تركز المعلومات والسيطرة علي قنوات المعلومات لدي قيادة الجماعة وحدها.

(جـ) إزدياد سلطة القائد ومساعديه لعدم وجود خلافات سياسية بينهم، وأن الحرية المطلقة للقائد في اختيار مساعديه يضمن ولاءهم له والتماسك فيما بينهم. وبالتالي إمكانية المحافظة علي المنصب واستمرار البقاء في مركز القيادة.

(د) حب الذات لدي اعضاء القيادة يدفعهم تقديم مصالحهم الذاتية علي المصالح العامة لأفراد الجماعة (إستبدال الأهداف).

(هـ) إمكانية حدوث التوارث في حكم الأقلية للأغلبية من الأفراد عندما يصبح التباين الاجتماعي بين الحاكم والمحكوم مسألة عامة وشائعة.

(و) تركز المهارات والتخصصية لدي القلة الحاكمة وحاجة المحكومين لها يقضي إلي إمتثالهم لأوامر وتعليمات القلة الحاكمة مما يعطي فرصة كبيرة أمامها للبقاء والاستمرارية والتسلط. (Broom and Selznick, 1963 : 248 and 249)

٢- صراع المصالح بين أعضاء التنظيم ذوي المهارات التخصصية العالية:

يرتبط هذا الموضوع ببعض مفاهيم التحليل الوظيفي. إذ اعتقد ميشلز أن تقسيم العمل، والتخصص Specialization داخل التنظيمات يدفعانها للإتجاه نحو الأوليجاركية لسببين: أولهما، زيادة حجم التنظيم ويصبح أكثر تعقيداً كما تصبح أدوار الأفراد أكثر إتصافاً بالتخصصية. ونتيجة لذلك يتضاءل عدد الأفراد الأجدر

بتولي قيادة التنظيم وشغل المناصب العليا، ولذا يبدأ ظهور نمط من القوة يقوم علي الخبرة المتخصصة Expert Power تقتصر علي القلة من أفراد التنظيم. واعتقد ميشيلز أن هذا النمط من القوة سبق حدوثه في حركة النقابة العمالية البريطانية. كما تقوي التخصصية من توجه التنظيم نحو الأوليجاركية. ولأن كل فئة تمتلك قوة تعمل لمصالحها الذاتية، يبدأ صراع القوة علي أساس المصالح في الظهور داخل التنظيمات. وتبعاً لتفوق أحد أطراف الصراع علي الآخر، يتسيد الأقوي ويمتلك قيادة التنظيم ويبدأ ظهور الصفوة التنظيمية The Organizational elite صاحبة السلطة أو القوة المطلقة. An absolute power (Pfiffner and Sherwood, 1960 : 339 - 340). ومن ثم تصبح الممارسة الفعلية للديموقراطية في التنظيمات كبيرة الحجم حلماً يصعب تحقيقه.

ومن الدراسات الإمبيريقية التي اختبرت قانون الأوليجاركية، دراسة قام بها سيمور ليبست S. M. Lipest ومارتن ترو M. Trow وجيمس كولمان J. Colemon (١٩٥٦)(*). انطلقت هذه الدراسة من فرضية مفادها أن هناك إتجاها ظاهرا نحو الأوليجاركية داخل التنظيمات التطوعية حيث يوجد تفاوت كبير في الحوافز المادية وغير المادية بين قادة تلك التنظيمات وأعضائها، وكلما انحسر هذا التفاوت بين الفئتين يزداد الإتجاه نحو ممارسة الديموقراطية. وقد كشفت الدراسة، التي أجراها ليبست وزملاؤه لاختبار تلك العلاقة داخل البنية التنظيمية للنقابة الدولية للطوبوغرافيا في الولايات المتحدة الأمريكية، عن إتصاف تلك البنية بالممارسة الديموقراطية نظراً لتقاضي أعضاء النقابة أجوراً عالية نسبياً وإنتمائهم القوي للمجتمع المحلي من خلال علاقاتهم بزملائهم أعضاء المجتمع. ومن ثم فإن الأوليجاركية داخل التنظيمات تتوقف علي ظروف معينة منها أهداف التنظيم، درجة التماسك بين أعضائه، وظروفه التاريخية وطبيعة توزيع الحوافز داخل التنظيم. وقد أكدت دراسات أخري صدق هذه النتائج (محمد علي ، ١٩٧٢ : ١٠٦ ، ١٠٧ ؛ Hall, 1977 : 257).

(*) نشرت هذه الدراسة في عام ١٩٦٢ في المؤلف التالي:
S. Lipset, M. Trow and J. Coleman, Union Democracy, New York : Anchor Books, INC., 1956.

آرثر ستنشكومب والثروة والحراك في دراسة الصراع داخل التنظيم:(*)

تقوم نظرية آرثر ستنشكومب في دراسة الصراع التنظيمي علي تصور افتراضي للتنظيم كوسط تتصارع القوي بداخله من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد المادي. من ذلك ميز ستنشكومب بين جماعتين أساسيتين داخل البيروقراطيات كبيرة الحجم هما (١) العمالة التي تتقاضي رواتب سنوية Salaried emplyees، (٢) العمالة اليدوية النقابية التي تتقاضي أجوراً Wages نظير ما تقوم به من عمل يدوي داخل التنظيم. وحدد ستنشكومب خمسة مصادر في مجال الصراع التنظيمي علي النحو التالي:

(أ) التمييز بين أعضاء التنظيم علي أساس الامتيازات المادية:

الفرضية الثانية التي قامت عليها نظرية ستنشكومب مفادها أن الفكرة الأساسية لدي القائمين بإنشاء التنظيم منذ البداية تتمثل في أن يشتمل علي جماعتين من الأفراد (كأعضاء للتنظيم) بحيث تتحكم الأولي في الثانية التي يجب عليها، في ظل اللوائح الرسمية، والامتثال للأوامر الصادرة إليها من قبل أفراد الجماعة الأولي. وأن تحوز الجماعة الأولي امتيازات القوة التي تمكنها من السيطرة والتحكم علي الجماعة الثانية التي تفتقر بشكل شبه تام لتلك الامتيازات Powerless group. وترتبط بهذا الافتراض الثاني في نظرية ستنشكومب، ضرورة الاختلاف في نظام العائد المادي مقابل العمل بين الجماعتين داخل التنظيم، وأن تعكس الأوضاع الوظيفية مصادر القوة التنظيمية. فالجماعة الحائزة للقوة والنفوذ تنال أعلي المناصب الرسمية وتتقاضي رواتب سنوية قابلة للزيادة ولا تكون رهناً لآليات السوق ودورها في تحديد العائد المادي. بينما تحتل الجماعة الثانية المراكز الأدني نسبياً داخل التنظيم، وتعامل مالياً بنظام الأجور Wages System الذي يخضع في معظمه لآليات السوق كما يتيح الفرصة لاختيار أفضل العناصر من العمالة من خلال المنافسة في العرض والطلب للعمالة اليدوية الماهرة وغير الماهرة.

(*)اعتمدنا في عرضنا لنظرية آرثر ستنشكومب Arther Stinchcombe علي المصدر التالي:

Collins, R., Conflict Sociology: Toward An Explanatory Science, New York: Acadeic Press, 1975: 443 and 444.

(ب) التمييز بين أعضاء التنظيم علي أساس النوع:

ويري ستنشكومب أنه إضافة للفارق الكبير في الامتيازات من منظور الثروة بين الجماعتين داخل التنظيم، تقوم فكرة التنظيم علي التمييز بين الأفراد علي أساس النوع Gender من حيث المكانة أو المنصب الرسمي، والأجور مقابل العمل. ويضرب ستنشكومب مثالاً علي التفرقة النوعية بالتنظيم الرسمي للمؤسسات الطبية كالمستشفيات. فبينما يحتل الأطباء المتخصصون المناصب الرفيعة في الإدارة العليا للتنظيم، تتدني المراكز التي تشغلها المرأة المتخصصة في مجال تقديم الخدمات العلاجية.

علي صعيد آخر، لا يعمم ستنشكومب فرضية التفرقة في المكانة والعائد المادي علي أساس النوع علي مستوي التنظيمات، بل يري حالات استثنائية يمكن أن تقدم فرصاً متكافئة للرجل والمرأة للترفيع وفي الأجور، كما يحدث في تنظيم الشرطة الأمريكية.

ويستطرد ستنشكومب في إبراز الفروق المفضية للصراع بين الجماعتين فيذكر أن البنية التنظيمية ذاتها قد تزيد من قوة الجماعة حائزة القوة، وذلك من خلال التراكم الزمني لامتيازات القوة والمكانة وقنوات المعلومات والتماسك بين أفراد تلك الجماعة. ثم يمتد هذا الموقف المتميز لجماعة القوة إلي البيئة الخارجية فيتقلد جماعة القوة مكانة اجتماعية متميزة ويقوي نفوذهم داخل السوق وعلي مستوي المجتمع المحلي، مما يزيد من مركزية القوة في متناول جماعات قليلة العدد تستطيع أن تستند إلي القوة القهرية للدولة في تقلد مناصب رفيعة بداخلها، قد تفضي إلي تأكيد العرقية Ethnicity. ويضرب ستنشكومب مثالاً لذلك بالمستوطنين الأنجلو بروتستانتيين Anglo - Protestant الذين قُدموا للولايات المتحدة الأمريكية واستقروا بها وحاولوا من خلال احتكار المناصب الرفيعة الحصول علي تشريعات تضمن المحافظة علي ثقافتهم التقليدية وإنشاء مدارس خاصة لهذا الغرض لتنشئة الأبناء عليها من جيل لآخر.

(جـ) النقابات الحرفية:

علي مستوي التنظيمات الصناعية، يشير ستنشكومب إلي الأشكال المختلفة داخل سوق العمالة اليدوية. وكيف ظهر الصراع بين الجماعات العرقية، خاصة من خلال

تشكيل تنظيمات نقابية عمالية (حرفية)، حاولت باستخدام التفرقة العنصرية والتحكم في سياسة الهجرة، التحكم في أوضاع السوق لصالح العمالة اليدوية المنظمة داخل نقابات عمالية، بما قد يحقق لهم القوة داخل تنظيمات العمل. لذلك يضيف ستنشكومب إلي مجال الصراع داخل التنظيم مصدراً ثالثاً يتمثل في النقابات الحرفية Craft Unions التي تستطيع من خلال احتكارها للمهارات الفنية العالية أن تخول للنقابات قوة تنظيمية كامنة Intrinsic organizational power. وأن يتحقق لأفرادها مستويات عالية من الأجور قياساً بفئة العمال الموسميين أو العاديين الذين يمثلون معظم فئة العمال داخل التنظيمات كبيرة الحجم.

(د) العمالة التنظيمية داخل البيروقراطية كبيرة الحجم:

أيضاً يشير ستنشكومب إلي أن العمالة التنظيمية تحتل أضعف المناصب من منظور القوة داخل التنظيمات كبيرة الحجم، وتتعرض تلك الشريحة من العمالة لمتغيرات أكثر من غيرها داخل سوق العمل، وذلك يتوقف علي مدي قوة الأحزاب السياسية وارتباطها بالنقابات العمالية داخل المجتمع. ثم تأثير ذلك في ممارسة ضغوط علي أصحاب العمل. ومن داخل فئة العمالة التنظيمية يوجد عمال الإنتاج الذين يتعرضون أكثر من غيرهم لممارسات القوة من حيث دورة الإنتاج ومتطلباته قصيرة أو طويلة الأجل. كما يتقاضي هؤلاء العمال أجوراً أقل مما يتقضاه العمال الحرفيون. وهذا التباين في الثروة كفيل بخلق مجالات صراع علي مختلف مستويات التنظيم.

(هـ) العمالة الموسمية اليدوية Manual Casual Employment.

من خلال تنميط ستنشكومب للعمالة التنظيمية بعامة علي أساس تباين المكاسب المادية والمكانة الوظيفية والقوة التنظيمية، يضع فئة العمال الموسمية في أضعف مواضع الصراع لأنها تفتقد لتنظيم يدافع عن مصالحها مثل العمالة التنظيمية أو الحرفية. ومن ثم تتقاضي أقل الأجور كما تخضع بشكل كامل لأوضاع السوق والتغير في العرض والطلب علي العمالة.

ويضيف ستنشكومب مجملاً رؤيته للصراع التنظيمي من منطلق الفرضيتين الأولي

والثـانيــة، أن التنظيم ككل وسط للقــوة والصــراع لأن مـعظم القــوة يرتكز فـي أيدي أصحاب العـمل ومن ينوبون عنـهم، ويحظون بالقدر الأكـبر من الدخل المادي للتنظيم. بينما لا تحظي العمالة التنظيمية كبيرة الحجم إلا بالقدر الأدني من هذا الدخل.

٣- كينيث بولدنج والرؤية الشمولية لواقع الصراع داخل التنظيم:

يقدم كـينيث بـولدنج Kenneth Boulding إطاراً تصـورياً أكـثر شـمـوليـة لمواقف الصراع Conflict Situations داخل التنظيـمات، يقوم علي أربع ركائز أساسيـة تحدد أطراف الصراع ومجالاته. والركائز الأربع هي: (Hall, 1977 : 282)

(أ) الأطراف المتصارعة:

يري بولدنج أن الصـراع يحـدث علي مـسـتـويات مـخـتلفـة. فـقـد يحـدث بين طرفين متمـاثلين كالصراع بين الفرد والفرد Person - Person Conflict، الجماعة والجماعة Group - Group Conflict، وبين تنظيم وتنظيم Organization- Organization Conflict. كمـا يحـدث الصراع بين أطراف متـباينة مـثل الصـراع بين الفرد والجـمـاعـة Person - Group Conflict، وبين الجـمـاعـة والتنظيم Group - Organization Conflict. ويصنف بولدنج أطراف الصــراع إلي تسع حــالات تشـتــمل بداخلهـا علي الصراع بين الأقسام Departments أو المكونات الداخليـة للتنظيم. ومن هذا التنميط للصراع وفق أطرافه الأساسيين، يقدم بولدنج نوعين من الصراع هما صراع الند - للند، والصراع غير المتكافئ.

(ب) حلبة (مجال) الصراع:

يعرف بولدنج حلبة الصراع بالوضع الذي يـتخذ فـيه الصراع بين الأطراف المتنازعة صـفة الاسـتـمـرارية. مـثـال ذلك اسـتـمـرار حـالة الصـراع بين الإدارة والعـمـال - Labor management Conflict علي أسـاس المصـالح. ورغم حـالات الاسـتـقـرار بين الطـرفين وإيجـاد حلول للصـراع بينهـمـا إلا أنه يتـصـف بالاسـتـمـرارية، كـمـا يأخـذ أشكالاً مـعلنة وكامنة.

تشـير حلبـة الصـراع إلي الظروف البـديلة التي يمكن للصراع أن يتـجـه إليـهـا فـيأخـذ أشكالاً جديدة قد يصـاحبـها تغـير في مـوازين القوي بين طرفي النزاع. ففي حالات عدم التكافئ في عـلاقـة القـوة بين طرفي الصـراع، قـد يفـقـد الطرف الأضـعف قـوة مـكاسب

ينتظرها، لذا قد يلجأ إلي بدائل أخري تغير من شكل الصراع. ومن ثم توجد البدائل المؤثرة في تحقيق حجم المكسب أو الخسارة لأي طرف من طرفي الصراع.

ويري بولدنج أن حلبة الصراع تعد مؤشراً لطبيعة عملية الصراع وأن أوضاع أطرافه المتنازعة نادراً ما تحتفظ بأوضاعها بشكل دائم بفعل حركة الصراع The conflict movement من حيث القوة أو الضعف، أو من حيث المكسب والخسارة.

(جـ) ديناميات مواقف الصراع Dynamics of Conflict Situations

يري بولدنج إتصاف موقف الصراع بالدينامية سواء من حيث شدة النزاع بين أطرافه أو في تعديل كل طرف لمواقفه وأساليبه في إدارة الصراع بما يناظر قوة خصمه وتعديل مواقفه وأساليبه. وبمعني أشمل يري بولدنج أن طاقات الصراع تتغير بمرور الوقت وفق التغير في مواقفه، وحالاته.

(د) الإدارة ودورها في التحكم في، أو حل الصراع (الوسيط بين أطراف النزاع).

يركز بولدنج علي دور الإدارة (التنظيم) في محاولة التدخل الضروري للحد من إستفحال الصراع بين أطرافه مما قد يؤدي مستقبلاً إلي تدمير التنظيم. لذلك تلعب إدارة التنظيم دور الوسيط بين أطراف الصراع حتي لا يتحول إلي حالة مرضية. وتتخذ الإدارة في هذا الصدد أساليب متنوعة من أهمها:

(١) الاقتناع باستخدام الحركة المكوكية العرضية بين طرفي الصراع. وقد يكون إتجاه الحركة نحو أحد الأطراف Unilateral move لإقناعه بالتخلي عن موقفه العدائي والنزوع إلي تهدئة الموقف مع خصمه والجنوح للسلم. وهذا ما أشار اليه بولدنج اصطلاحاً بالاستعداد للسلم "Peaceableness" وعلي إثر قبول طرف الصراع لوساطة الإدارة، قد يكون رد فعل الطرف الثاني بين الصراع ايجابياً فيقبل وقف نشاطه العدائي رغم اقتناعه داخلياً بأهمية استمرار الصراع حتي تتحقق مصالحه.

ويري بولدنج أن هذا الأسلوب من الوساطة يؤدي إلي حل مؤقت للصراع الذي قد ينزع فتيله مرة أخري وبشكل أشد. ومن أمثلة هذا النمط من الوساطة ما يحدث في الحد من الصراع المستمر بين الإدارة والعمال وقبول أحدهما لبعض النقاط موضوع النزاع والتي كانت من قبل غير قابلة للتفاوض أو للتنازل عنها من جانب أحد أطراف الصراع. ولأن التنظيم يعلم يقيناً أن هذا الأسلوب من الوساطة لا يضع حداً جذرياً

راع، إذ قد يسلك أحد أطرافه سلوكاً غير رشيداً أو يماطل في تنفيذ ما وعد به
ق عليه استجابة للوساطة ولمطالب الطرف الآخر من الصراع، لذلك يلجأ التنظيم
ليب أخري أكثر قوة وتأثيراً.

(٢) التلويح بتوقيع العقاب علي الأطراف المتنازعة. يلجأ التنظيم - ليكون طرفاً
أ في الصراع بين الطرفين - إلي التهديد بإنزال العقاب عليهما وفقاً لما تقضي به
ئح التنظيمية. وهذا الأسلوب من جانب الإدارة، يكون فعالاً في حالة تحول الصراع
الشكل الايجابي الذي يهدد صراحة أهداف التنظيم. مثال ذلك لجوء العمال
سراب وتعطيل العمل عن قصد وتعمد. وعلي مستوي الحكومة قد تصدر تعليمات
جميع أشكال الإضراب كأحد الأساليب التي يلجأ إليها التنظيم الحكومي لحماية
افه ومصالح الجمهور.

(٣) الترضية المادية. يري بولدنج أن التنظيم يدخل كطرف ثالث في النزاع الناشئ
الطرفين ولكنه ينتهج أسلوباً آخراً يتمثل في ترضية أحد الأطراف بمنحه مكافآت
ية أو حوافز. كما قد يلجأ التنظيم لترضية عامة بتقديم اقتراحات بناءة يوافق
ـها طرفا الصراع. وقد يؤدي هذا الأسلوب إلي حل كامل للصراع(*) بين الأجزاء
خلية للتنظيم.

ورغم تلك الوسائل التي يلجأ إليها التنظيم في الوساطة بين الأطراف المتصارعة،
، بولدنج أن القول بإمكانية التوصل لحل جذري للصراع داخل التنظيمات، يعتبر
ً عار من الصحة. وأن التغيرات البيئية ذات الديناميةالعالية وما يواكب ذلك من
لات في الظروف الداخلية للتنظيم قد تعيد حدة الصراع إلي ما كانت عليه من قوة
ا أشد. كما قد ينجم عن التغيرات الخارجية والداخلية للتنظيم أنماط جديدة من
سراع. (Hall, 1977. 233 and 234)

(*)ويتبع حالة وقف الصراع بين الأطراف مرحلة الآثار المترتبة علي حل المشكلات. وقد تناول مرحلة مابعد
فض الصراع بين الأطراف الكثير من الباحثين المهتمين بدراسة القوة والصراع داخل التنظيمات ولمزيد من
التفصيل عن مرحلة ما بعد وقف الصراع، إنظر:

Lewis A. Coser. The Functional Social Conflict. New York , 1956. and Lewis A. Coser. The Study of Social Conflict., New York, The Free Press, 1967

٤- ميشيل كروزييه والنموذج المثالي للإستراتيجية وقواعد اللعب في صراع القوة داخل التنظيم:

إستخدم عالم الاجتماع الفرنسي ميشيل كروزييه M. Crozier (١٩٦٤) مدخل مدرسة الرشادة الحديثة The neo - rationalism، في دراسة الظاهرة البيروقراطية من خلال معرفة مدي الالتزام الحرفي للشخصية البيروقراطية The bureacratic personality - التي سبق وأشار إليها روبرت ميرتون R. Merton (١٩٤٩) - ولتحقيق هذا الغرض، قام كروزييه باختيار تنظيمين مختلفين فيما بينهم من حيث درجة البيروقراطية، ووقع الاختيار علي وكالة حكومية فرنسية للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية جداً من البيروقراطية، ومصنع للتبغ في فرنسا يتصف بدرجة أقل نسبياً من البيروقراطية مقارنة ببنية الوكالة الحكومية (Silverman, 1971. 208).

وتتمثل الدرجة العالية للبيروقراطية داخل الوكالة في وجود (هيراركية) محددة الملامح وإتصاف الأعمال والنشاطات الداخلية بالعلاقات الرسمية غير الشخصية، ووضوح قنوات السلطة والإتصالات علي خارطة التنظيم. وينهض الترفيع الوظيفي علي الأقدمية في العمل أكثر من اعتماده علي تقارير تقييم الأداء وملاحظته لأعضاء التنظيم.

من خلال ما خلصت اليه دراسة كروزييه من نتائج يمكن القول إنه بدأ متأثراً بآراء ميرتون حول الشخصية الإدارية التي تتشكل أساساً من خلال برامج التدريب الخاصة التي يقوم بها التنظيم لإعداد هذه الشخصية التي تلتزم - نظرياً- التزاماً تاماً بتنفيذ التعليمات والقواعد الرسمية (Crozier, 1964: 156 - 161). من هذا المنطلق حاول كروزييه معرفة مدي التزام تلك الشخصية بالقواعد واللوائح الرسمية؟ وهل تحاول تلك الشخصية أن تفسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوعاً من القوة في علاقتها بشخصيات أخري داخل التنظيم؟ وهل تحاول في الوقت ذاته توسيع نطاق امتيازاتها وتفوقها وتقليل اعتمادها علي الغير مع الحد من تدخل المستويات التنظيمية الأعلي؟ وهل يعني تحقيق الحرية غير المعلنة في التصرف أن يقوم علي استراتيجية واعية ترتبط بجماعة العمل وتفهم جيد لقواعد اللعب Game Rules، التي تحقق توسع نطاق الامتياز والاستقلالية دون مخالفة للقواعد الرسمية من قبل التنظيم؟

خلصت الدراسة إلي النتائج الهامة التالية في إجابتها علي التساؤلات السابقة، ومحاولة تفسيرها:

١- مع التسليم بمقولة إن للعضو التنظيمي غايات خاصة يسعي لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل، فإن الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه وتحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية.

(١) علي مستوي العمال في مصنع التبغ، إتفقت جماعتا عمال الصيانة وعمال الإنتاج علي استراتيجية واحدة، تضمن بقاءهما في التنظيم وعدم تعرضها للعقاب من قبل المستويات الإشرافية الأعلي. وتتأسس هذه الاستراتيجية علي حماية وتحقيق المصالح الخاصة لكل جماعة من خلال الإتصالات العرضية بينهما دون حاجة لتدخل خارجي من قبل المستويات الرئاسية الأعلي. أيضاً تشتمل الاستراتيجية علي توسيع نطاق الامتياز والتفوق والاستقلالية الذاتية للجماعتين. ومن ثم تصعد المعلومات Information المرغوبة فقط من قبل الجماعتين إلي المستوي الأعلي، وليست المعلومات التي يجب أن تصل لهذا المستوي وفق ما تقره القواعد واللوائح الرسمية.

(٢) التحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المتركزة في حوزة جماعة تنظيمية معينة (كالمهندسين مثلاً)، مما يزيد من قوة أفرادها. وهذا ما كشفت عنه الدراسة في قسم الصيانة، حيث يوجد مهندس علي درجة عالية من الخبرة الفنية المتخصصة في صيانة وإصلاح ماكينات إنتاج التبغ. لذا كانت الحاجة ماسة لخبرته في إصلاح أي عطل طارئ وغير متوقع في الماكينات.

ومع تغير التقانة، يري كروزييه من خلال إعادة تحليله للنتائج ضمن الإطار التاريخي الثقافي للمجتمع الفرنسي، أن المهندسين يحافظون علي مواقفهم المتغيرة في مواجهة التطور التقني بزيادة معرفتهم المتخصصة وإبداعاتهم مما يحفظ لهم مكانة وظيفية عالية يمارسون من خلالها التحكم غير المباشر والحد الأمثل من القوة داخل التنظيم الصناعي. (Collins, 1975. 311)

أما داخل التنظيم الرسمي للوكالة الحكومية، فتعطي الدراسة مؤشرات تدل علي حدوث توترات يتجمع حولها الصراع بين رئيس القسم ورئيس الوحدة التابع له

والمشرفين علي الأفراد في المستوي التنظيمي الأدني. وتحدث التوترات بفعل عدم دقة المعلومات المنقولة رأسياً من المشرفين إلي رئيس القسم من خلال رؤساء الوحدات التابعة له. وبالتالي صعوبة إتخاذ قرارات صائبة تماماً تختص بسير العمل وكفاءة الأداء. ومن أهم ما أثارته نتائج الدراسة في هذا التنظيم أنه رغم الوضوح والسيولة في قنوات الإتصال الرسمية التي تضمنتها خارطة التنظيم فيما يختص بالعلاقة بين المستويات الإشرافية الثلاثة، يوجد صراع للقوة بينها، يرجع مصدره للاستراتيجية التي ينتهجها المشرف مع عماله من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة التي تضمن لكل طرف استمراريته في عمله وعدم التعرض للعقاب. تقوم الاستراتيجية علي عدم التنفيذ الحرفي للتعليمات الرسمية من قبل المشرف تجاه المرءوسين، مع الدخول معهم في علاقات غير رسمية تحقق لهما سير العمل، وعدم إثارة مشكلات تصل إلي مسامع رئيس الوحدة أو من خلال ما تتضمنه التقارير المرفوعة من ملاحظات متعلقة بكفاءة العامل ومستوي مهارته وعلاقته مع زملائه... إلخ. ويرتبط بعدم دقة المعلومات المنقولة لأعلي مصدر آخر يزيد من حدة الصراع والتوترات بين المستويات الثلاثة. يتمثل هذا المصدر في المنافسة القائمة بين الأقسام المتماثلة في تحقيق متطلباتها من العمالة والإمكانات في ظل ندرة الموارد التنظيمية. فلاشك أن المعلومات الصحيحة تقضي إلي إتخاذ قرارات سليمة كما تحقق للأقسام المتنافسة تحقيق ما تصبو إليه من مصالح خاصة كأن تضمن بقاءها واستمراريتها وتكسب أرضية جديدة في مجال المنافسة.

استخلص كروزييه من خلال ما كشفت عنه نتائج تنظيم الوكالة ذات البيروقراطية العالية، دور البيروقراطيات ذاتها في خلق حالات استخدام القوة في التحكم غير المباشر علي المعلومات وتدفقها عبر قنوات الإتصال. فذكر كروزييه أن لحقيقة البيروقراطية وجهين، قواعد تفصيلية مكتوبة لا يُرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة منها مثلاً محاولة أحد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها. أو أن يستخدمها في تغطية موقفه في أحوال حرجة. إذ يحتكم إلي القواعد المكتوبة لتحديد من الأولي بتوجيه اللوم إليه علي ضوء محددات الدور وحدود السلطات كما تضمنها اللوائح الرسمية. من ثم يحتفظ الأفراد بالتعليمات المكتوبة لحماية أنفسهم أولاً خلال محاولة غير رسمية لتفسيرها بأساليب تخرجها عما تم صدورها من أجله. ومن ثم تنتشر القوة داخل التنظيم وتتجه لصالح الأفراد الأقدر علي حماية أنفسهم باستخدام ما يرونه مناسباً من القواعد الرسمية لخدمة هذا الهدف بينما يتجاهلون باقي القواعد.

من خلال إعادة تحليل نتائج دراسته، توصل كروزييه الي استخلاص هام مفاده أن تحديد الفاعل للموقف يشكل الفعل الذي يتخذه وتفسيره لفعل الآخرين. وترجع أهمية هذا الاستخلاص في نقده للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي يضفي سمة الرشادة التامة علي العلاقة بين الوسيلة والغاية. كما ينتقد كروزييه النموذج الخالص للصراع من خلال مفهومه الأساسي الذي يقتضي حتمية تدمير الطرف الأضعف. إذ كشفت نتائج الدراسة، من جهة أخري، عن أن الرموز العامة للشرعية التي تخلقها القيم يتم تدعيمها وتقويتها بالاحساس المشترك بحرص الجماعات علي عدم تدمير إحداها الأخري.

كما ينتقد كروزييه نظرية اللعب في تناولها المحسوب للتفاعل والعلاقات كوسائل لتحقيق أهداف مخططة. ووفق قواعد معلنة. إذ كشفت الدراسة عن وجود نوع من الاستقرار في علاقات الجماعة تعتمد علي شخصية الفاعلين أنفسهم وتفسيراتهم للمواقف التي يتم فيها التفاعل بينهم والتي تم ضمن حدود القواعد الأساسية والمعلنة للعب.

انطلاقاً من استخلاصات الدراسة الميدانية وتفسيرات كروزييه لها يتوصل إلي رؤية في تفسيره للظاهرة البيروقراطية مفادها أن كلاً من النموذج الاستراتيجي المثالي، ونظرية اللعب لن يستطيعا تفسير تعقيدات الحياة الاجتماعية. ورغم الضوابط التي تنهض عليها عملية التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم - كمثال - تظهر تعريفات وضوابط جديدة خلال واقع ممارسة التفاعل. فالأفراد داخل التنظيمات يمثلون واقعاً اجتماعياً وهذا الواقع قابل للتغير وفق تعريفات جديدة تظهر أثناء الممارسة الفعلية والمستمرة لعملية التفاعل. (Silverman, 1971. 209 : 213)

الباب الرابع
دراسات عربية في مجال التنظيم

الفصل الثامن : نماذج من الدراسات العربية في مجال التنظيمات البيروقرطية.

الفصل التاسع : الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية في المجتمع القطري

الفصل الثامن

نماذج من الدراسات العربية في مجال التنظيمات البيروقراطية

مقدمة :

أولاً : دراسات في مجال البيروقراطية الحكومية.

١- دراسة مورو بيرجر عن البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة.

٢- دراسة علي عبد الأمير عن البيروقراطية والاعداد الاجتماعي في العراق.

٣- دراسة مونت بالمر وآخرين عن الإبداع البيروقراطي والتنمية الاقتصادية.

ثانياً : دراسات في مجال التنظيمات الصناعية.

١- دراسة السيد الحسيني حول فلسفة التنظيم الاجتماعي: دراسة تحليلية لبعض التغيرات الاجتماعية المصاحبة لعمليات التنظيم.

٢- دراسة إعتماد علام عن التنظيم الاجتماعي للمصنع الحديث: دراسة اجتماعية لصناعة الدواء في جمهورية مصر العربية.

٣- دراسة اجلال حلمي عن الاغتراب بين العمال الصناعيين في مصر: دراسة مقارنة في صناعتي النسيج وتجميع الدراجات البخارية.

٤- دراسة إعتماد علام عن المصاحبات التنظيمية والمهنية للتقادم المعرفي بين المهندسين المصريين.

الفصـل الثامن
نماذج من الدراسات العربية في مجال التنظيمات البيروقراطية

مقـدمـة :

يمكن لأغراض التحليل وبساطة المناقشة في هذا الفصل، تقسيم الدراسات العربية في مجال التنظيمات وفق مجال الإهتمام والهدف إلي ثلاث مجموعات هي:

١- المجموعة الأولي: دراسات عربية تندرج ضمن برامج الدراسات الدولية International Study Program، والمساعدات الفنية الدولية International Technical Aids، والنمو المتزايد نحو اجراء دراسات مقارنة في مجال السياسات الدولية والتنظيمات السياسية والادارية. ومن أمثلة هذا النمط من الدراسات، الدراسات المقارنة للبيروقراطيات الحكومية من منطلق أن كل نسق إداري يتأثر بالنسق السياسي الذي يحتويه. وتتركز غالبية هذه الدراسات في دول العالم النامي مثل تركيا، والهند، ومصر، والسودان، والمملكة العربية السعودية.

٢- المجموعة الثانية: دراسات عربية متخصصة تهدف لزيادة التحصيل العلمي للباحثين وزيادة خبرتهم الاكاديمية في مجال التنظيمات كأحد فروع علم الاجتماع. ويندرج ضمن هذه المجموعة دراسات الباحثين للحصول علي درجات علمية رفيعة كالماجيستير والدكتوراه إضافة لما يقوم به علماء الاجتماع العرب من دراسات متنوعة في مجال التنظيم.

٣- المجموعة الثالثة: دراسات عربية يقوم بها المديرون المخططون محلياً بهدف تقويم، وتطوير الأساليب الإدارية وتحسين الأداء البيروقراطي.

ولما كان يصعب تناول جميع الدراسات العربية في ادبيات التنظيم مع اعترافنا بصعوبة حصرها، رأينا أن نكتفي في هذا الفصل بعرض لنماذج من الدراسات العربية الواقعة ضمن المجموعتين الأولي والثانية مع تركيز المناقشة علي جمهورية مصر

العربية كنموذج والاشارة لدراستين: الأولي عن البيروقراطية والاعداد الأجتماعي في العراق، والثانية دراسة مقارنة أجريت مؤخراً علي البيروقراطية الحكومية ومعوقات الابداع في ثلاث دول عربية هي مصر، والسودان، والمملكة العربية السعودية. مع إفراد المناقشة في الفصل التاسع لعرض دراسة أجريت حديثاً عن الانتماء التنظيمي في مجال الصناعات التحويلية بدولة قطر.

وسوف نقصر المناقشة في هذا الفصل علي:

(١) دراسات من المجموعة الأولي أجريت علي البيروقراطية الحكومية. والدراسات هي: دراسة مورو بيرجر (١٩٥٣ - ١٩٥٤) علي البيروقراطية الحكومية في مصر، دراسة علي عبد الأمير علي (١٩٧٧) عن البيروقراطية الحكومية في العراق ثم الدراسة المقارنة للبيروقراطية الحكومية في مصر، والسودان، والمملكة العربية السعودية (١٩٨٣).

(٢) دراسات من المجموعة الثانية أجريت علي التنظيمات الصناعية في مصر. ويمكن تقسيم تلك الدراسات إلي مجموعتين: أولاهما دراسات ركزت علي البنية التنظيمية من حيث خصائصها والعمليات الاجتماعية السائدة فيها. والتغيرات التي تطرأ علي البنية التنظيمية كاستجابة للمتطلبات البيئية. فضلاً عن رؤية التنظيم الاجتماعي للمصنع كنسق مفتوح يتصف بالدينامية من خلال عملية تعبئة مصادره الذاتية لكي يحافظ علي تكيفه مع الظروف المتغيرة للبيئة. ويدخل ضمن هذه المجموعة دراسات محمد عبد الله أبو علي (١٩٦٤، ١٩٦٧)، محمد علي محمد (١٩٧٠)، السيد الحسيني (١٩٧٢) وإعتماد علام (١٩٧٤). وسوف نعرض للدراستين الأخيرتين منهم. وثانيتهما دراسات إهتمت ببعض القضايا والمشكلات التنظيمية مثل دراسة الاغتراب الاجتماعي (١٩٧٤) للسيد شتا، والاغتراب بين العمال الصناعيين (١٩٧٩) لاجلال حلمي، والتقادم المعرفي بين المهندسين المصريين (١٩٨١) لإعتماد علام. وسوف نقتصر علي عرض الدراستين الأخيرتين منهم.

دراسات في مجال البيروقراطية الحكومية:

راسة مورو بيرجر عن البيروقراطية والمجتمع في سر الحديثة[*] (١٩٥٣ - ١٩٥٤).

بدف من الدراسة :

من إطار تصوري قام علي استخلاصات تحليلية لدراسات اجريت علي الابنية راطية Bureaucratic Structures بخصائصها الرشيدة، ودراسات، من جهة ، إهتمت بالسلوك التنظيمي والبيروقراطي Bureaucratic Behavior من علماء الاجتماع في المجتمعات الغربية، أثار بيرجر شكوكاً حول صلاحية تلك ج والمفهومات المرتبطة بالبيروقراطية في تفسير السلوك البيروقراطي داخل معات النامية. إذ افترض بيرجر أن ما قدمه علماء التنظيم في المجتمع الغربي فهومات وقضايا تنظيمية تعد ملائمة له، وتمثل الأسس التي تنهض عليها سات والهيئات الغربية. وليس شرطاً أن تكون تلك المفهومات ملائمة لتفسير رقراطية والسلوك البيروقراطي في التنظيمات داخل المجتمعات النامية. لذلك بيرجر استخدام نتائج الدراسات الغربية كدليل استرشد به في إجراء دراسته البيروقراطية الحكومية في مصر. وصاغ بيرجر سؤالاً رئيسياً حاول أن تجيب سة عليه مفاده: ما مدي صلاحية النظرية الغربية للبيروقراطية في التطبيق داخل معات غير غربية؟ ورأي أنه إذا كانت البيروقراطية تعمل داخل نظام حكومي د ومجتمع معين، فإن الاختلاف القائم بين هيئات الموظفين في الحكومات المختلفة، إلي الاختلاف بين دولة وأخري في مجالات السياسة والاجتماع والاقتصاد. ولما ت مصر. مثل سائر بلدان العالم العربي الإسلامي - تتصف بالترابط بين القوتين تصادية والسياسية، فما الفروق في البيروقراطية بين مصر والغرب، وكيف يمكن يرها في ضوء السياق التاريخي والثقافي للمجتمع المصري؟

(*) عمل مورو بيرجر M. Berger أستاذاً مساعداً للعلوم الاجتماعية بجامعة برنستون. وقام برحلة في بلدان الشرق الأوسط (١٩٥٣ / ١٩٥٤) وقضي فيها عاماً أجري خلالها الدراسة وطبع مؤلف يحمل عنوانها. "Bureaucracy and Society in Modern Egypt." Published by Princeton University Press, 1957.

وقام بترجمة المؤلف إلي العربية الدكتور محمد توفيق رمزي عام (١٩٥٩).

نهجية البحث:

ـمع بيانات الدراسة خلال شهري يناير وفبراير من عام ١٩٥٤. واقتصر المسح ـنة كبار الموظفين بالقاهرة حيث تركزت الغالبية العظمي منهم في الإدارات الحكومية. وفيما يختص بالمجال البشري للدراسة وقع اختيار بيرجر علي أربع مصرية هي: وزارة الزراعة، وزارة التربية والتعليم، وزارة المالية والاقتصاد، الشئون البلدية والقروية بالقاهرة.

ـام الباحث باختيار عينة من بين كبار موظفي الحكومة المصرية الشاغلين ت المالية الثانية والثالثة والرابعة في الوزارات الأربع وبلغ حجم العينة (٢٤٩) ، بما كان يعادل نسبة (١٦٪) من اجمالي عدد العاملين في الوزارات الأربع ١٥٥٦ فرد.

ـخدم بيرجر أسلوب المقارنة المحدودة لابراز الفروق وباستخدام الدلالة الإحصائية ـاد العينة علي أساس مدة الخدمة، والسن ومدي تأثيرهما في توجهاتهم نحو قراطية. واستعانت الدراسة بمعاملات الدلالة الاحصائية في ابراز الفروق في ـات نحو البيروقراطية بين الإداريين والفنيين المتخصصين Professionals ومدي كل من الخلفية العلمية، والتأثر بالثقافة الغربية في التوجهات. كما استخدم ث الدلالة الإحصائية عند المقارنة بين توجهات المصريين والغربيين نحو ـراطية. فيما يتصل بأدوات جمع البيانات، استعان بيرجر باسلوب المقابلة الحرة، ـدم الاستبانة وتم تطبيقها علي عينة الدراسة.

ـتخدم بيرجر مقياسين أحدهما لقياس السلوك البيروقراطي وتضمن ثلاثة أبعاد ـية هي: (أ) الرشادة والكفاية، (ب) تدرج السلطات والمسئوليات، (جـ) حسن ـير والمبادأة. وثانيهما مقياس الوعي المهني وتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي: ـرجة الإهتمام بالمهارة والتنظيم الذاتي (٢) الإهتمام بوسائل حماية الذات، (٣) ـام بالخدمة العامة.

ـستخدم بيرجر المقياسين في محاولة الكشف عن (١) مدي العلاقة الارتباطية بين ـروقراطية والاحتراف المهني، (٢) مدي تأثير العوامل الديموجرافية (السن، ـيم، الدرجة المالية، طبيعة الوظائف "إدارية أو فنية") في توجهات أفراد العينة

نحو البيروقراطية، (٣) مدي تأثر كل من البيروقراطية، والاحتراف المهني بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية، وظروف العمل.

فيما يتصل بمستويات التحليل، نقول إن المسح الاجتماعي الذي قام به بيرجر مر بمستويين متتاليين من التحليل أولهما مستوي تحليل الخدمة المدنية وتطورها في مصر من منظور تاريخي. وثانيهما مستوي تحليل نتائج المسح ومحاولة تفسيرها في ضوء المؤشرات أو الملامح الأساسية لتطور الخدمة المدنية كما أسفر عنها المستوي التحليلي الأول.

وركز بيرجر في دراسته التاريخية لتطور الخدمة المدنية خلال الحقبة الزمنية التي تبدأ من دخول مصر في الإسلام حتي قيام ثورة عام ١٩٥٢، علي خصائص البيروقراطية في ظل المؤثرات الاقتصادية والسياسية المتباينة. مع محاولة ابراز التنامي الحجمي للجهاز البيروقراطي الحكومي في مصر خلال الفترة الزمنية ذاتها. واستخلص بيرجر عدداً من المؤشرات الهامة التالية، استطاع من خلالها تفسير نتائج دراسته، ومحاولة الاجابة علي التساؤل الأساسي لها:-

١ - الترابط القوي بين القوي الاقتصادية والسياسية في مصر. وأن السلطة التي تمتلكها الطبقات العليا من الاقتصاديين المصريين لم تكن قوة اقتصادية بمفهومها في المجتمع الغربي، بل يستمد معظم روافد قوة اصحابها، من صلتهم وارتباطهم بأصحاب القوة السياسية.

٢ - إن مكانة الموظف الحكومي في الشرق الأدني أعلي منها في المجتمع الغربي لسببين : أولهما أن من يعمل بالحكومة يتمتع بإحترام زائد وتوقير أكثر، وثانيهما خشية أن يكون الموظف الحكومي منتمياً لطبقة اجتماعية اقتصادية عالية.

٣ - كانت الإدارة الحكومية في مصر تتأثر بشخصية الحاكم. وما كانت الإدارة غير شخصية تعتمد علي الرشادة والإدارة المنسقة كما هو حال البيروقراطية الحديثة في المجتمع الغربي.

(جـ) أهم نتائج الدراسة:

١ - ارتفاع الوعي المهني بين كبار السن من الموظفين، وبين أكثر أفراد العينة تأثراً بالثقافة الغربية.

- ارتفاع الوعي المهني لموظفي الدرجة المالية الثانية عنه بين موظفي الدرجتين والرابعة.

- ارتفاع الوعي المهني لأفراد العينة الذين أبدوا درجة أعلي من الرضا عن هم الحكومية، والذين لم ترتفع مكانتهم الوظيفية عن مكانة آبائهم داخل السلم اعي.

- انخفاض تأثير مدة الخبرة والخصائص الاجتماعية الاقتصادية في الوعي المهني فراد العينة، بينما يؤثران بشكل كبير في التوجهات نحو البيروقراطية.

- كانت نتائج الدراسة غير مرضية فيما يختص بالعناصر الثلاثة التي اشتمل مقياس الوعي المهني: فمثلاً تباين تأثير متغير الاحتكاك بالثقافة الغربية علي ين منهما. فمن كانوا أكثر تأثراً بالثقافة الغربية من أفراد العينة أبدوا ميلاً يجابية نحو الإهتمام بعنصر الكفاية دون عنصر المصالح أو حماية الذات. كما لا نعميم هذا الاستخلاص علي موظفي الخدمة المدنية في مصر بعامة.

- فيما يتصل بتأثير متغير الاحتكاك بالثقافة الغربية في توجه أفراد العينة لبيروقراطية، أشارت الدراسة إلي أن علاقة المتغير بالرشادة والكفاية (العنصر في المقياس) كانت قوية وتحتل المرتبة الأولي يليها في المرتبة علاقته بتدرج ات والمسئوليات. أما بالنسبة للعنصر الثالث الخاص بحسن التقدير والمبادأة لمقياس) فلم تشر نتائج الدراسة إلي وجود ما يفيد وضوح تأثره بمتغير الثقافة ية.

لص بيرجر من دراسته إلي ما أكد شكوكه في إمكانية استخدام نظرية قراطية الغربية كدليل لدراسة البيروقراطيات غير الغربية. حيث أظهرت نتائج ة علي عينة من كبار موظفي الخدمة المدنية في مصر، الحاجة إلي تطوير مات المتعلقة بالسلوك البيروقراطي في النظرية الغربية للبيروقراطية.

دراسة علي عبد الأمير علي عن البيروقراطية والاعداد الاجتماعي في العراق (١٩٧٧)

م عمليات التنمية التي يمر بها العراق وما يصاحبها من تضخم في الجهاز وقراطي، تجيء هذه الدراسة لتتناول بالتحليل السلوك البيروقراطي لأفراد الجهاز

الإداري، ومحاولة تشخيص بعض المعوقات البيروقراطية التي يعاني منها هذا الجهاز. ونظراً للعلاقة الوثيقة بين الناحية السلوكية للفرد وبين خلفيتة الاجتماعية، حاول الباحث اختبار العلاقة بين الخصائص البيروقراطية للفرد الإداري وبين طبيعة اعداده الاجتماعي Socialization (التنشئة الاجتماعية).

(أ) فروض البحث:

الفرضية الأساسية:

أن الاعداد الاجتماعي يلعب دوراً فعالاً ومؤثراً في تحديد السمات البيروقراطية للفرد الإداري.

ومن خلال تحديد عدد من السمات البيروقراطية استطاع الباحث أن يشتق ثلاث فرضيات فرعية هي:

١ - يلعب الاعداد الاجتماعي دوراً مؤثراً في تحديد درجة الوعي المهني للبيروقراطي.

٢ - ينتج الاعداد الاجتماعي الريفي بيروقراطية مترددة بينما ينتج الاعداد الاجتماعي الحضري بيروقراطية مبادأة في أغلب الأحوال.

٣ - تعتبر الخصائص الفردية والاجتماعية ذات أثر فعال في تحديد علاقة الاعداد الاجتماعي بكل من السلوك البيروقراطي، والتسلسل الرئاسي للسلطة العقلانية.

تعريف المفهومات:

١ - البيروقراطية. تعني البيروقراطية في هذا البحث الجهاز الحكومي الذي يقوم بتنفيذ السياسة العامة من خلال أداء الموظفين الدائمين واجراءات العمل التي تتصل بهم. وأن البيروقراطيين هم الأفراد العاملون في الجهاز الحكومي الذي يمثل تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة تحدد الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.

٢ - البيروقراطية المبادأة. تعني المبادأة هنا القدرة علي التصرف الشخصي عند مواجهة مشكلة معقدة لم تتوقع اللوائح الرسمية حدوث مثلها، وعلي هذا فالبيروقراطي المبادأ هو الموظف الذي يؤكد علي حرية التصرف في مواجهة مشكلات العمل مع استخدام سلطة التمييز في أوسع مدي تسمح به التعليمات.

٣ - البيروقراطية المترددة. تعني التهرب من المسئولية واتباع القواعد القانونية

بحرفيتها دون أي تدخل شخصي. فالبيروقراطي المتردد هو الموظف الذي يظهر خضوعاً أعمي لرؤسائه ولا يمتلك القدرة علي أن يتصرف من تلقاء نفسه حتي في حدود القدر المسموح له به من السلطة.

٤ - الوعي المهني. يشير إلي إهتمام الموظف بخدمة الجمهور، والحرص علي مصلحته، إضافة إلي الإهتمام بالخبرة الفنية وضبط النفس واخضاعها لأنظمة الجماعة المهنية.

(ب) مجتمع البحث واختيار العينة.

تم تحديد جهاز الخدمة المدنية في بغداد كإطار للدراسة، ووقع اختيار الباحث علي خمس وزارات هي: وزارة التربية، وزارة الصحة، وزارة الزراعة والاصلاح الزراعي، وزارة الصناعة والمعادن ووزارة الاقتصاد. وتم اختيار عينة قوامها (٤٠٠) موظف نصفهم كانت تنشئتهم الاجتماعية ريفية حيث أمضوا العشرين سنة الأولي من حياتهم في الريف (المجموعة الريفية). والنصف الثاني من أفراد العينة كانت تنشئتهم الاجتماعية حضرية حيث أمضوا العشرين سنة الأولي من حياتهم في المدينة.

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، واعتمد الباحث في تصميمها علي ماورد في الاستبانة التي أعدها بيرجر في دراسته للبيروقراطية الحكومية في مصر. وقد أجري الباحث للاستبانة اختباراً أولياً من خلال تطبيقها علي (٥٠) موظف.

(جـ) أهم نتائج البحث:

درجة الوعي المهني:

١ - أظهرت نسبة بلغت (٤٠٪) من أفراد العينة البحثية درجة عالية من الوعي المهني مقابل نسبة (٦٠٪) أظهرت درجة منخفضة من الوعي المهني. وكان للتنشئة الاجتماعية دور مهم في تحديد درجة الوعي المهني عند البيروقراطيين. فينما كشفت نسبة من أفراد العينة بلغت (٥١٪) من المجموعة الحضرية عن درجة عالية من الوعي لم تتعد نسبة أقرانهم في المجموعة الريفية (٢٨٪). وكشفت المعالجة الاحصائية عن وجود ترابط إيجابي معتدل بين كل من الاعداد الاجتماعي ودرجة الوعي المهني.

- طبيعة السلوك البيروقراطي:

هرت نسبة بلغت (٥٤٪) من العينة البحثية سلوكاً بيروقراطياً متردداً في حين الباقون ونسبتهم (٤٦٪) من العينة سلوكاً بيروقراطياً مبادأ. وقد أبدت نتائج ث صدق الفرضية القائلة بتأثير الاعداد الاجتماعي في طبيعة السلوك وقراطي للأفراد. فقد أظهرت نسبة بلغت (٦٥٪) من المجموعة الحضرية اطية مبادرة مقابل (٣٦٪) في المجموعة الريفية. كما كشف الاختبار الاحصائي ابط أيجابي معتدل بين الاعداد الاجتماعي والسلوك البيروقراطي.

- التسلسل الرئاسي:

ا عن عدم مخالفة أوامر الرؤساء فقد عبر عن ذلك (٣٢٪) من العينة الريفية (١٤٪) من العينة الحضرية.

مقلانية: كشفت نتائج الدراسة عن المعوقات البيروقراطية التي تتنافي وعقلانية يم. فالزيارات الخصوصية في المكاتب الإدارية كانت مرحباً بها من قبل (٧٦٪) لجموعة الريفية مقابل (٥١٪) من المجموعة الحضرية.

- تأثير الخصائص الفردية والخلفية الاقتصادية والثقافية.

جد بعض المتغيرات كمتغير السن الذي يحد من تأثير التنشئة الاجتماعية في د السمات البيروقراطية. فكشفت الدراسة أن صغار السن كانوا الأكثر تأثراً داد الاجتماعي من كبار السن. من جهة أخري ما كان للحالة الزواجية، والانتماء ي والقومي لم تكن ذات أثر ملموس في تحديد العلاقة بين السمات البيروقراطية داد الاجتماعي.

٣- الابداع البيروقراطي والتنمية الاقتصادية في الشرق الأوسط: دراسة(*) لجمهورية مصر العربية، وجمهورية السودان، والمملكة العربية السعودية (١٩٨٣)

(أ) أهداف الدراسة:

من واقع ما تتصف به السياسة الاقتصادية في العالم العربي من اعتمادها الكبير علي البيروقراطية في مجالات التخطيط والتنسيق، وانجاز الخطط التنموية، والتحكم في الموارد الطبيعية، والاتجاه المتزايد من قبل الحكومات العربية للتنظيم والتحكم في الأنشطة الاقتصادية للمواطنين. إضافة إلي ما يواجه الأداء البيروقراطي في دول الشرق الأوسط من عقبات مركبة البنية، تحاول الدراسة أن تحقق هدفين أساسيين هما:

١ - التقييم الإمبيريقي لمستويات الإبداع البيروقراطي داخل ثلاث دول عربية تتصف بالتباين فيما بينها من حيث البعد التاريخي للممارسة البيروقراطية. والدول الثلاث هي مصر، السودان، والمملكة العربية السعودية.

٢ - الوقوف علي الأسباب المختلفة وراء إنخفاض الإبداع البيروقراطي داخل الدول العربية الثلاث قيد الدراسة.

تعريف الابداع: استخدم الباحثون تعريفاً للإبداع يقصد به الرغبة في تطوير، واستحداث مداخل جديدة ومتباينة للمشكلات الإدارية والاجتماعية في المنطقة العربية. إنطلاقاً من فرضية مفادها أن البيروقراطيات في الشرق الأوسط إن لم يكن لديها القدرة أو الإرادة علي إيجاد حلول للمشكلات الضخمة الموجودة في المنطقة، فإن دورها (البيروقراطيات) سوف يكون محدوداً جداً في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

(*) قام بهذه الدراسة فريق من الباحثين تم تقسيم العمل بين أفراده بحيث تجري الدراسة في كل بلد من البلاد الثلاثة في وقت واحد. وضم الفريق مونت بالمر Monte Palmer من جامعة ولاية - فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، عبد الرحمن العجلاني من وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية، محمد بشري عبد الرحمن من السودان، ومن مصر كل من علي ليلة بقسم الاجتماع كلية الآداب جامعة عين شمس بالقاهرة، والسيد ياسين من مركز الاهرام المصري للدراسات السياسية والاستراتيجية. وقد نشرت نتائج الدراسة التي اجريت علي البيروقراطية المصرية في مؤلف بالانجليزية أنظر:

Monte Palmer, Ali Leila and El Sayed Yassin, The Egyptian Bureaucracy, Syracuse University Press, Syracuse, New York, 1988.

(ب) التساؤلات الأساسية للدراسة:

من الأهداف العامة للدراسة أثيرت ثلاثة تساؤلات أساسية هم:

١- ما المقاييس المطلوبة لزيادة الإبداع البيروقراطي في المنطقة العربية؟

٢- إلي أي مدي يرتبط الإبداع البيروقراطي بالاعتبارات البنائية والبيئية؟

٣- ما إمكانية التحدث حول الثقافة البيروقراطية السائدة في المنطقة؟ ويهتم التساؤل الثالث بتقييم عملية التقانة Technology Transfer في المنطقة العربية.

استخدمت الدراسة المسح الاجتماعي، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة في جمع البيانات بالنسبة للدول الثلاث.

(جـ) اختيار العينة وأساليب جمع البيانات:

١ - في جمهورية مصر العربية: تم اختيار عينة قوامها (٨٣٦) فرداً من الموظفين الحكوميين بنسب متساوية من إجمالي المشتغلين في ثلاثة تنظيمات وهيئات حكومية هي وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة الصناعة، ومجمع الالومنيوم. واشتملت العينة علي موظفين من الفئات الإدارية الثلاث: العليا، والوسطي، والدنيا. وقد استخدمت الاستبانة كأسلوب المقابلة المباشرة وضمت ثلاثين سؤالاً.

٢ - في جمهورية السودان: قام المسح علي توزيع (٤٠٠) استبانة علي كبار الموظفين السودانيين العاملين في ثمان وزارات رئيسية وثلاث هيئات عامة في منطقة الخرطوم.

٣ - في المملكة العربية السعودية: اعتمد المسح علي توزيع ٢٣١ استبانة علي جميع كبار الموظفين السعوديين في خمس مستويات إدارية عليا في وزارات المالية، والزراعة، والصحة، والاعلام، والخدمات العامة، والاقتصاد، والصناعة، والتعليم العالي في منطقة الرياض. وبلغ مجموع الاستبانات التي اعيدت من قبل المبحوثين كاملة البيانات (١٢٣) استبانة.

تم تصميم أسئلة الاستبانة في الدراسة داخل جمهورية مصر العربية، لتكون باللغة العربية، وقام بهذا العمل فريق مكون من خمسة أعضاء من الباحثين في مركز الاهرام

للدراسات السياسية والاستراتيچية. تم الاختبار الأولي للاستبانة علي عينة مؤلفة من سبعين موظفاً من مختلف مستويات العمالة. وتضمنت الاستبانة ١٣٠ سؤالاً تم تقسيمها إلي مجموعتين ضمت أولاهما أسئلة عامة بلغت في مجموعها (٧٥٪) من الاجمالي ليجيب عليها جميع أفراد العينة، أما باقي الأسئلة ومثلت (٢٥٪) من مجموع أسئلة الاستبانة فكانت ترتبط بالظروف النوعية لكل مستوي إداري بحيث يجيب عليها المبحوثون وفق تلك الخصوصية. وتم تدريب فريق من طلبة الدراسات العليا لتولي مسئولية توزيع الاستبانة وتجميعها. علي صعيد آخر، قام كل من محمد عبد الرحمن البوشيرا، وعبد الرحمن العجلان بمسئولية الاستبانة كاملة في كل من السودان والمملكة العربية السعودية علي التوالي.

(د) تقييم الابداع البيروقراطي:

تم تقييم الإبداع البيروقراطي داخل الدول العربية الثلاث علي مرحلتين.

١ - بالاعتماد علي التقييم الذاتي من جانب كبار الموظفين البيروقراطيين، لمستوي الإبداع لمرءوسيهم في العمل.

٢ - توجيه سلسلة من الأسئلة لكبار الموظفين البيروقراطيين والتي تعكس توجههم المسبق نحو الإبداع الملائم للتغير الاجتماعي والتخطيط التنموي.

(هـ) نتائج الدراســـة:

خلصت الدراسة إلي افتقار موظفي الخدمة المدنية في البلدان الثلاثة للإبداع، وعدم الميل نحو إبتكار أفكار جديدة وتحمل المخاطرة في مجال العمل. وأنه إزاء هذه الظاهرة المرضية (غير الصحيحة) في الأداء البيروقراطي كما عكستها وجهة نظر كبار الموظفين، يصعب التكهن أو التنبؤ السليم بالتنمية الاقتصادية داخل البلدان قيد الدراسة.

٣- دراسة السيد الحسيني عن فلسفة التنظيم الاجتماعي: دراسة تحليلية لبعض التغيرات الاجتماعية المصاحبة لعمليات التنظيم. (١٩٧٢)(*)

(أ) أهداف الدراسة:

ضمن إطار نظري ينطلق من رؤي رواد علم الاجتماع أمثال ماركس وفيبر وميشلز حول المشكلات التنظيمية كالإغتراب، والصراع الطبقي، والديموقراطية، واستبدال الأهداف، وعلاقة الأبعاد البنائية للتنظيم بعملياته الاجتماعية التي تحدث فيه، تم استخلاص ثلاثة أهداف رئيسية للدراسة هي:

١ - التعرف علي كفاءة المنظور الخاص عن التنظيمات الغربية في كثير من الوجوه بحكم وجودها في مجتمع نام يخضع لظروف اقتصادية وثقافية وسياسية وأيديولوجية تختلف عن ظروف المجتمعات الغربية.

٢ - اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيم والعمليات الاجتماعية التي تحكم ديناميـاتها وفاعليتها كما تمارس وجودها بالفعل، وكما تبدو في تعقدها الواقعي.

٣ - وصف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيم والعمليات الاجتماعية السائدة فيه. وفي حدود هذا الهدف يتم وصف ومحاولة ربط الخصائص التنظيمية بالعمليات الاجتماعية. في الوقت الذي نحاول ربط الكفاية والفاعلية بباثولوجيا التنظيم ومعوقاته التي لا تنفصل بأي حال عن السمات الثقافية المميزة للتنظيم وانساق المكانة التي يقوم عليها.

الأبعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية التي إهتمت بها الدراسة:

ركزت الدراسة علي استكشاف ووصف ثمانية أبعاد ومتغيرات اجتماعية هي: الضبط والاتصال، التوازن والتكامل، الصراع والتغير، والأهداف والمعوقات. وعالجت الدراسة هذه الأبعاد والمتغيرات في شكل ثنائيات.

(*) ونشرت الدراسة في عام ١٩٧٥ تحت عنوان:

النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة

،) مجال الدراســـة:

تم اختيـار تنظيـمين صناعـيين يتـوافر لهـما أغلب الخصائص التي تميز التنظيـمات
رقراطيـة إضافة إلي وقوع تباين بينهما من حيث القدم والحداثة، ونمط الصناعة من
ث التقليدية والحداثة من منظور التطور التـاريخي للخبرة المصرية في هذا الصدد،
. التقانة.

أسيساً علي ذلك تم اختيار تنظيمين صناعيين هما:

شركة النصر للغزل والنسيج والتريكو (الشوربجي سابقاً)

شئت الشركة في عام ١٩٤٧، وتمارس نشاطاً صناعياً تقليدياً من أقدم وأشهر ما
ه مصر. ويلغ حجم العمالة وقت اجراء الدراسة (٣٨٧٠) فرد. وكانت الشركة تقع
يث الحجم موقعاً وسطاً بين باقي الشركات الصناعية العاملة بهذه الصناعة في
وقتئذ.

مصنع لصناعة الثلاجات وبعض المعدات الكهربائية تابعا لشركة الدلتا الصناعية
إيديال).

ئ هذا المصنع في عام ١٩٦٣ بغرض تجميع وصناعة الثلاجات وبعض المعدات
بائية كصناعة حديثة العهد في مصر لم يسبق أن عرفتها من قبل. وتزايد حجم
المصنع مع بداية السبعينات، فبلغ (١٢٢٠) فرداً في يوليو عام ١٩٧٠.

اختيار عينة عشوائية منتظمة ممثلة لمجتمع الدراسة قوامها (٢٧٠) فرداً عبرت
جم النسبي للتنظيمين. حيث بلغ نصيب شركة النصر من العينة (١٥٠) فرداً،
ن بلغ نصيب المصنع من العينة (١٢٠) فرداً.

تعانت الدراسة في جمع البيانات الميدانية بالأدوات المنهجية التالية: (١)
ة المباشرة. التي أفادت في وقوف الباحث علي ضروب النشاط السياسي السائد
ظيمين، والمصالح الخاصة التي تبنتها الطبقات والجماعات المختلفة
اتيجيات التي كانت تستند إليها في تحقيق هذه المصالح. (٢) المقابلات الحرة
ستفاد بها الباحث في طرق مشكلات رأي استحالة طرقها إذا ما اقتصر
، علي شواهد كمية خالصة. (٣) الاستبانة للحصول علي بيانات كمية تختص
الإتجهات العامة السائدة فى التنظيمين.

بالإضافة إلي الاعتماد علي الوثائق والملفات التي افادت في دراسة علاقة ، بالتاريخ التي تصورها الباحث أهم القضايا واخطرها وزناً في تفسير الواقع ـمي من خلال الرجوع إلي الاحداث التاريخية التي مر بها كل تنظيم قيد ة.

- دليل التعرف علي الخصائص البنائية في التنظيم وتضمن بيانات تتعلق بحجم م، وتطور عملياته، وحجم العمالة، والجوانب المالية من أرباح وتكاليف ال، وحجم التسويق.

ت الدراسة استراتيجية منهجية تقوم علي الاستفادة من المزايا التي يحققها كل هج دراسة الحالة، ومنهج الدراسة المقارنة. واتخذت المقارنة مستويين من ليل هما : (أ) مستوي التنظيم ككل. وأشار الباحث إلي أن استخدام هذا ري التحليلي اتاح دراسة المشكلات التنظيمية العامة وتفسيرها تفسيراً ملائماً ا ردت إلي التنظيم ككل. (ب) مستوي المشكلات التنظيمية الخاصة التي تعبر جماعات التنظيم وفئاته المختلفة، ثم محاولة تفسيرها تفسيراً نابعاً من طبيعة لجماعات وبناءاتها.

نتائج الدراسة:

ولاً الخصائص التنظيمية والعمليات

الضبط والإتصال:

ن خلال تحليل الشواهد الإمبيريقية داخل التنظيمين علي ثلاثة محاور خلصت اسة إلي النتائج التالية وفق كل محور:

لمحور الأول: القواعد البيروقراطية كما تعبر عنها وظيفتها وفعاليتها. والثاني: ختصاص كما يعبر عنه وضوحه وطبيعته. والثالث: الاتصال كما يتبدي في قنواته اهاته.

- القواعد البيروقراطية:

كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ملحوظة بين أفراد العينتين فيما يتعلق بمدي فاية القواعد الضابطة للأداء والمقيمة له. من حيث وضوح القواعد، أشارت الدراسة

يتمثل لدي أربع فئات مهنية أساسية هي: المهن الفنية الاشرافية، المهن
ـة، مهن عمال الانتاج، مهن عمال الخدمة. كما يتباين وضوح القواعد في
: المهن الفنية العليا، والمهن الإدارية الاشرافية.

بع التباين في وضوح بعض القواعد إلي طبيعة التعقيد التنظيمي داخل
م القديم لوجود مهن إشرافية عديدة مما يؤدي إلي تضارب الاختصاصات
يتها. من جهة أخري، كان تحديد الاختصاصات واضحاً داخل التنظيم الحديث
ع).

ـاً كان التفاوت في وضوح القواعد أكثر نسبياً لدي الفئات المهنية الثلاث:
العليا، والفنية الاشرافية، والإدارية الاشرافية. داخل التنظيم الحديث عنه في
م القديم.

ما يختص باتجاه الأفراد نحو وظيفة القواعد، كانت الإتجاهات علي مستوي
م متماثلة إلي حد كبير مع الإتجاهات العامة علي مستوي التنظيم. كما كانت
ت الأفراد إيجابية إزاء فعالية القواعد البيروقراطية رغم التباين في النسب
لاستجاباتهم بين التنظيمين. ففي حين أشارت نسبة (٨٥٪) من العينة الخاصة
يم الحديث إلي أن القواعد تساعدهم في إنجاز العمل بدقة، أقرت بذلك نسبة
بلغت (٢ر٥٩٪) من عينة التنظيم القديم.

ـا يختص بميكانيزمات الضبط والأسس والمعايير التي بمقتضاها تتم ترقية أفراد
مين إلي وظائف أعلي، أشارت نتائج الدراسة إلي:

) كانت الأقدمية المعيار الأساسي الذي تتم بمقتضاه الترقية. ففي حين بلغت
من اقروا بهذا المعيار (٧ر٦٤٪) من العينة للتنظيم الحديث، بلغت (٣ر٤٧٪)
ـم القديم. وكانت الفروق بينهما دالة إحصائياً عند مستوي (١٠ر).

ب) تدخلت الأعتبارات الشخصية في عملية الترقية إلي الوظائف الأشرافية
ـة داخل التنظيم القديم.

ـد) لم تكن الكفاءة معياراً للترقية إلا لدي (٩ر٤٢٪) من أفراد عينة التنظيم.
تدخل السن بشكل ملحوظ في هذه الترقية داخل التنظيم القديم.

(د) من منظور إتجاهات أفراد التنظيمين، أشارت الدراسة إلي تأثر إتجاهات الأفراد نحو نظام الأقدمية بمتغيرات وسيطة هي المستوي التعليمي، وطبيعة الجماعة المهنية التي ينتمي إليها الشخص.

(هـ) تباين إتجاهات الجماعات المهنية نحو موقف الأقدمية كأساس للترقية. كما اتصفت اتجاهات ذوي المستويات التعليمية العليا بالغموض الشديد ازاء الأقدمية. إذ ذكر بعضهم أن الأقدمية تحد من المبادأة والتلقائية والابتكار.

(و) كانت قنوات الإتصال في التنظيم الحديث أكثر فعالية إذا ما قورنت بقنوات إتصال التنظيم القديم.

كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مؤشرات إيجابية لبعض المشكلات التنظيمية كالإغتراب، والصراع الطبقي، والديموقراطية، واستبدال الأهداف. فالإغتراب الإداري بدا واضحاً في التنظيم القديم نتيجة تبني الإدارة العليا لإستراتيچية قائمة علي الضبط المطلق. كما ظهر الأغتراب التكنولوچي في التنظيم نتيجة التغيرات التكنولوچية المتلاحقة.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود صراع طبقي داخل التنظيم القديم كرد فعل لظروف سياسية وإدارية عاشها عمال هذا التنظيم.

فيما يتصل بقضية الديموقراطية، أشارت الدراسة إلي ظاهرة الاستقطاب داخل التنظيمين من جانب الإدارة العليا للسياسيين من العمال . واستطاعت الإدارة من خلال أسلوب الاستقطاب تحويل الأجهزة البيروقراطية إلي وسائل تتحكم فيها وتوجهها لخدمة أهداف تخالف الأهداف التي من أجلها أنشأت تلك الأجهزة.

فيما يتصل باستبدال الأهداف، أعطت نتائج الدراسة مؤشرات علي حدوثه داخل التنظيم القديم خاصة حيث شجعت استراتيچيته علي ظهور ونمو طبقات تسعي إلي تحقيق مصالح خاصة بعيدة تماماً عن مصالح التنظيم. وتعارضت هذه الاستراتيچية صراحة مع ممارسة الحرية والمبادأة والتلقائية. إذ سلبت الاستراتيچية كل ما تبقي لدي العمال من حرية ومبادأة وحولتهم إلي أدوات طيعة في يد إدارة عليا متسلطة.

التنظيم الاجتماعي للمصنع الحديث: دراسة اجتماعية لصناعة لدواء في جمهورية مصر العربية[*] (١٩٧٤) - اعتماد محمد علام

، العام للدراســـة:

، منظور بنائي وظيفى ينطلق من النموذج المثالي للبيروقراطية ووجهها الآخر كما ، روبرت ميرتون من حيث بعض الانماط البنائية والسلوكية لها ، انطلقت الدراسة خدام أداه التحليل المقارن في دراسة بعض العمليات البيروقراطية بوجهيها ي وغير الرسمي داخل تنظيمين رسميين في مجال صناعة الدواء في مصر. مع تنظيم الرسمي كنسق اجتماعي مفتوح يتصف بنمطين من العلاقات الرسمية الرسمية. كما يتصف التنظيم بالدينامية من خلال عملية تعبئة مصادره الذاتية افظ على تكيفه مع الظروف المتغيرة للبيئة.

، الدراســـة:

لاقا من الاطار التصوري السابق ولخدمة الهدف العام للدراسة تم صياغة ، التالية لاختبارها امبيريقيا:

مدى اعتمادية العلاقة بين عمليتي تقسيم العمل والتسلسل الرئاسي للسلطة؟

، تؤدي النتائج غير المتوقعة لعملية تقسيم الغمل رأسيا وأفقيا الي احداث كامل داخل التنظيم؟ أم تؤدى إلى الشعور بعدم الرضا نحو العمل من قبل ضاء التنظيم ؟

، تؤدى عملية تقسيم العمل إلى وجود علاقات غير رسمية مصاحبة لها عند ستوى معين أو على مستوى التنظيم ككل ؟

، يقتصر وجود العلاقات غير الرسمية على العملية الرسمية؟ ام توجد أسباب ـرى تسهم فى نشأة تلك العلاقات وتكوين الزمر في مواقع العمل داخل نظيم؟

تؤدى العلاقات غير الرسمية إلى زيادة شعور العاملين بالرضا نحو التنظيم؟ ارة آخري هل يساعد التنظيم غير الرسمي في تدعيم وظيفة التنظيم الرسمي؟

: علام، التنظيم الاجتماعي للمصنع الحديث: دراسة اجتماعية لصناعة الدواء في جمهورية مصر :، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات - جامعة عين شمس، ١٩٧٤.

٦ - هل يقتصر تكوين الزمر الاجتماعية على مستوى العمال أم يمتد ليشمل التنظيم كله ؟

٧ - ما الاساليب التي يستخدمها التنظيم في تكيفه مع البيئة وضمان استمرار حصوله على المصادر الأولية كالمواد الخام والافراد من المجتمع ؟

٨ - ما دور اللجنة النقابية ولجنة الاتحاد الاشتراكي داخل التنظيم الرسمي في إحداث التكامل بين افراده ؟

٩ - ما مدى فعالية مشاركة العمال في عضوية مجلس الادارة داخل التنظيم الرسمي؟

مجال الدراسة :

لخدمة أهداف الدراسة كان ضروريا اختيار تنظيمين في قطاع صناعة الدواء مختلفين من حيث نمط الملكية والادارة، والقدم والحداثة، والحجم التنظيمي، ومن حيث التمثيل بلجان شعبية كلجنة العشرة من جانب الاتحاد الاشتراكي المصري، والنقابة العمالية، اضافة للتباين من حيث تعدد المستويات الادارية داخل التنظيم. لذلك وقع الاختيار بطريقة عمدية على التنظيمين التاليين:

١- شركة مصر للمستحضرات الطبية:

تم اختيار شركة مصر للمستحضرات الطبية كنموذج لشركات القطاع العام العاملة في مجال الدواء، وتعد من أقدمها من حيث الممارسة في صناعة الدواء. وبلغ حجم العمالة بالشركة (١٦٣٥) مشتغل من اجمالي عدد المشتغلين في الشركات الدوائية السبع التابعة لمؤسسة الأدوية والبالغ (١٠٦٠٨) مشتغل وفق البيانات الاحصائية الصادرة في عام ١٩٧٢.

٢- شركة سويس فارما:

تمثل شركة سويس فارما احدى شركات القطاع الخاص الثلاث العاملة في قطاع الدواء. وتتصف الشركة بصغر حجم العمالة قياسا بشركة مصر للمستحضرات الطبية. وبلغ عدد العاملين بالشركة ١٧٥ مشتغل من اجمالي عدد المشتغلين بالشركات الثلاث البالغ ٦٩١ مشتغل وفق احصاء عام ١٩٧٠ .

العينـه :

ى متسوى شركة مصر للمستحضرات الطبية:

نتيار العينه من واقع سجل الترقيات وكشوف الرواتب والاجور عن شهر يناير ١٩. وباستخدام الطرق الاحصائية تم تحديد حجم العينة في حدود (١٢٪) من العاملين الموجودين بالفعل وقت اجراء الدراسة. وبلغ حجم العينة (٢٠٠) فردا ارهم بأسلوب الحصة وبطريقة عمدية بالنسبة لمستوى الاداره نظرا لصغر عدد فاشتملت عينه الاداره على نصف اجمالي مديري العموم بالشركة. وباستثناء الدرجة الثانية المالية، بلغت نسبة العينه (٢٥٪) في المستوى الاداري بواقع يرين من اجمالي عددهم البالغ ١٣ مديرا.

ى مستوى شركة سويس فارما :

نتيار العينه من واقع سجل حركة العاملين في يناير ١٩٧٣. وباستخدام الطرق ائية تم تحديد حجم العينه الذي بلغ (٦٤) فرد بما يعادل (٢٥٪) من كل ى مالي بأسلوب مماثل لاختيار العينه في شركة مصر للمستحضرات الطبية. ت العينه المدير المفوض للشركة ومعاونيه حيث تم الاكتفاء باجراء مقابلة حرة

انت الدراسة بالأدوات المنهجية التالية في جمع البيانات الميدانية:

، الدراسة بخمس مراحل تحليلية استعانت خلالها بتنوع الادوات المنهجية وفق ت كل مرحلة:

عانت الدراسة (١) بالاخباريين Informants من بين قدامي المشتغلين داخل بين. كما تم الاستعانة (٢) بالدليل المشتمل على تساؤلات متعلقة بالخصائص ة للتنظيم، وتطور حجم التنظيم، واختيار الموقع، ونظام العمل، والتسويق، ح، والتغيرات في المستويات الادارية للتنظيم ، ونمو حجم الجهاز الاداري، الاداريين للفنيين المتخصصين، ودور اللجان الشعبية والنقابات داخل التنظيم تهم بالاداره. (٣) استعانت الدراسة ببيانات الوثائق والملفات الخاصة بتطور ، وخارطة التنظيم، والنمو التنظيمي، وتطورنظام اجور ورواتب العاملين، وعدد ن في كل فئة مالية (درجة مالية).

(٤) المقابلات الحره بخاصة مع العاملين الاعضاء في اللجان الشعبية والنقابية الموجوده داخل التنظيم بهدف الوقوف على مدى فعالية وظيفتها.

(٥) الاستبانه وتم تطبيقها من خلال المقابلة مع افراد العينة من العمال نظراً لارتفاع نسبة الامية بينهم. وكان يتم طرح الاسئلة مشافهة عليهم وتدوين الاجابة من قبل الباحثة.

نتائج الدراسة:

انقسمت نتائج الدراسة وفق المحور الأساسي للتحليل إلى مجموعتين من النتائج أولاهما تتعلق بالعمليات التنظيمية والاجتماعية الداخلية للتنظيم. المجموعة الثانية وتختص بالعلاقة المتبادلة بين التنظيم والبيئة الخارجية.

أولاً : وظيفة العمليات التنظيمية والاجتماعية للتنظيم.

(أ) علي مستوى التنظيم الرسمي:

أكدت نتائج الدراسة على ما تضمنه النموذج المثالي للبيروقراطية من وجود علاقة قوية متبادلة بين عملية تقسيم العمل، والتسلسل الرئاسي تمثلت في الجوانب التالية:

١ - وجود علاقة عكسية بين القدرة على اكتساب التنظيم للخصائص المهنية، ومركزية السلطة (كميكانيزم داخلي للتسلسل الرئاسي). وأنه كلما زادت المهنية قلت مركزية السلطه. وعلى مستوى التنظيمين كان تمركز السلطة عند المستويات الادارية العليا.

٢ - صاحب زيادة تقسيم العمل، وتعدد المستويات التنظيمية، تفويض السلطة الذى كان واضحا في تنظيم القطاع العام حتى مستوى منصب وكيل القسم. أما تفويض السلطة داخل تنظيم القطاع الخاص فكان محدودا.

٣ - وجود علاقة طردية بين المهنية ونطاق الضبط. وأنه كلما ازدادت المهنية ازداد عدد المرءوسين التابعين لكل رئيس.

٤ - الاعتماد الكبير لعملية تقسيم العمل على الاتصال في تحقيق التنسيق بين الوحدات الداخلية للتنظيم خاصة.

وظيفية الجوانب غير المتوقعة المصاحبة للعمليات الرسمية:

١ - صاحبت عملية تقسيم العمل (الرأسي والأفقي) عزله اجتماعيه تمثلت مؤشراتها في عدم مشاركة العمال في صنع القرارات. وكانت مشاركة العمال في مجلس الادارة شكلية أكثر منها فاعلة أو مؤثرة في محيط صنع أو اتخاذ القرارات التنظيمية. كما أدى تقسيم العمل في مواقع الانتاج إلى وجود العمال داخل شبكة محدودة المسارات من الاتصالات الرسمية التي ما تجاوزت مستوى المشرفين عليهم. وإحساس العامل بعدم أهمية ما يقوم به من عمل. فنظراً للأتمته وعدم حاجتها لمهارة خاصة في اداء العملية الانتاجية، كان يتم استبدال عامل في موقع عمل معين بآخر من موقع عمل آخر. هذا بالاضافة إلي احساس العامل بالملل نتيجة اتصاف اداء العمل الانتاجي بالروتينية.

٢ - أثرت طبيعة العملية الانتاجية وتوزيع العمال على محطات متتالية بداخلها من تقييد حرية حركة العامل. اضافة الى ما أحدثه توزيع العمال وفق طبيعة العملية الانتاجية وجود ثلاثة أنماط من جماعات العمل، هي: العادية، والمنعزلة، والمستقلة. حيث كان الاحساس بالعزلة الاجتماعية قوياً بين أفراد الجماعتين المنعزلة والمستقلة. كما انخفض حجم العلاقات الاجتماعية بينهم. وأن التزام العامل بأداء العمل بأسلوب لا يتصف بالإبداع أو حتى محاولة تطويره. مما أسفر عن احساس العامل بفقدان المعنى فيما يقوم به من عمل، وبالتالي الشعور بالاغتراب. وكان هذا الاحساس اقوى نسبيا بين العمال في تنظيم القطاع العام عنه في التنظيم الخاص لوجود بدائل مادية أفضل. بالاضافة لدور الأتمته وتقسيم العمل الروتيني في احساس العمال بالملل والاغتراب، كشفت الدراسة عن عوامل أخرى تزيد من قوة هذا الإحساس ممثلة بالظروف الفيزيقية لموقع العمل. إذ اشارت نتائج الدراسة إلى أن سوء الظروف الطبيعية (كالرطوبة، والحراره، وتناثر غبار البودره) - بخاصة داخل تنظيم القطاع العام أدي إلى عدم رضا العمال عن عملهم ورغبتهم في تركه والانتقال للعمل في أقسام اخرى.

من جهة أخرى، اشارت نتائج الدراسة إلى ان النمط التخصصي لتقسيم العمل على مستوى الاداره كانت له نتائج اجتماعية ايجابية تمثلت في احساس الاداريين بالرضا عن العمل نظرا لمشاركتهم في اتخاذ القرارات وارتفاع نسبة المهنية بينهم مما مهد لاستقرار خطوط الاتصال ، والعلاقات بين الرئيس والمرءوس.

فيما يختص بالعلاقات بين التنظيمين الخطي والهيئة أشارت النتائج الدراسة إلى

وجود توترات بينهما صاحبت التسلسل الرئاسي للسلطة. فعلى مستوى الأقسام كانت التوترات أكثر وضوحا في حالات تعيين احد الاداريين رئيسا لأحد الاقسام الذي يضم مهنيين متخصصين ضمن أفراده.

(ب) على مستوى التنظيم غير الرسمي:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط بين العمليات الرسميه والعلاقات غير الرسميه داخل التنظيم ومدى اعتماد الاخيرة في نشأتها على العمليات الرسمية. كما أشارت الدراسة إلي وجود مصادر أخري أفضت إلي ظهور العلاقات غير الرسمية والزمر الاجتماعية والمصادر هي:

١ - أن طبيعة الأداء الرسمي للعمل في شكل جماعات عمل ساعدت علي خلق علاقات اجتماعية بين أفرادها، وظهور الزمر الاجتماعية علي مستوي التنظيم ككل. خاصة داخل التنظيم التابع للقطاع العام. وبعامة كانت الزمر الاجتماعية أكثر تواجداً بين العمال عنها داخل المستويات الإدارية.

٢ - تأثير عوامل اجتماعية كالجيرة في السكن، والزمالة في الدراسة، وارتفاع نسبة الاناث العاملات، وارتفاع نسبة الزواج بين العاملين والعاملين داخل التنظيم ذاته، والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ خلال لقاءات العاملين أثناء فترات الراحة التي تتخلل وقت العمل الرسمي، في نشوء الزمر الاجتماعية.

٣ - دور اللجان الشعبية والنقابية داخل التنظيم ساعد علي تكوين علاقات غير رسمية بين الإدارة والعمال خاصة داخل التنظيم التابع للقطاع العام. كما اسهمت وظيفة تلك اللجان في تقليل التوترات بين الفئتين.

٤ - نشوء علاقات غير رسمية داخل فئة مشرفي الخط الأول يرجع إلي قصور الدور الرسمي لهم داخل التنظيم التابع للقطاع عامة. إذ أدي تعدد المستويات الاشرافية مع وجود فنيين متخصصين ودورهم في حل مشكلات الانتاج، إلي سلب الكثير من السلطات المخولة لمشرفي الخط الأول في السيطرة علي العملية الانتاجية، وعلي العمال. وكان رد الفعل لذلك ظهور علاقات غير رسمية في موقع العمل بين المشرف والعمال ساعدت علي تقليل إحساسهم بالإغتراب.

إجمالاً لما سبق، أشارت الدراسة إلي نتائج هامة تتعلق بالعلاقات غير الرسمية. فلا

يقتصر هذا النمط من العلاقات علي مستوي معين بل يتواجد علي جميع المستويات التنظيمية. كما أن العلاقات غير الرسمية تمثل الجوانب غير المتوقعة لوظيفية العمليات الرسمية كتقسيم العمل والاتصال. وأن للعلاقات غير الرسمية وظيفة ايجابية وسلبية تجاه أهداف التنظيم.

ثانياً : نتائج اختصت بعلاقة التنظيم بالبيئة.

كشفت الدراسة عن العلاقة التبادلية والقوية بين التنظيم والمجتمع وكيف حاول التنظيم لضمان بقاءه واستمراريته أن يعدل في عملياته الداخلية حتي يواجه مشكلات تسويق المنتجات الدوائية. ففي ظل المنافسة العالمية في سوق الدواء. وعدم قدرة الشركة المسئولة عن تسويق المنتج أولاً بأول وشراء المواد الأولية بشكل منتظم بالنسبة لشركات صناعة الدواء التابعة للقطاع العام، أشارت نتائج الدراسة إلي قيام شركة مصر للمستحضرات الطبية باتخاذ الخطوات الهامة التالية:

١ - تعويض الخسارة المادية من جراء المنافسة العالمية التي تواجهها المنتجات الدوائية المصرية، من خلال التركيز علي منتجات خارج المنافسة تحقق دخلاً أكبر. فتوسعت الشركة في بعض العمليات الانتاجية، ونقلت عدداً من العمال من مواقع عملهم الأصلية إلي تلك العمليات. وقد صاحب ذلك الإجراء إحساس العمال بعدم الرضا عن العمل لكثرة تنقلهم من موقع عمل لآخر.

٢ - لجوء إدارة الشركة لزيادة حجم الانتاج من خلال الاعتماد علي ورديات عمل إضافية. ولما كانت نسبة الإناث عالية جداً بين العمال، صاحب نظام الورديات مشكلات أسرية بين الزوج والزوجة، أفضت إلي وقوع حالات من الطلاق والانفصال، إضافة لمشكلات أخري تتعلق بتربية الأطفال. ويبدو من ذلك تأثير التنظيم في المجتمع.

٣ - قيام إدارة التنظيم بإنشاء إدارة متخصصة هدفها متابعة تسويق المنتجات الدوائية مع الشركة المسئولة بذلك. إضافة للقيام بتوزيع تلك المنتجات مباشرة من المصنع إلي الصيدليات في حالات عجز شركة التوزيع عن القيام بذلك حتي يضمن التنظيم استمرار حصوله علي المواد الأولية ودوام عملية الانتاج.

؟غتراب بين العمال الصناعيين في مصر: دراسة مقارنة في ـناعتي النسيج وتجميع الدراجات البخارية (١٩٧٩)(*) - لال حلمي

: البحث:

لاقاً من مناقشة بلاونر لمفهوم الاغتراب بأبعاده الأساسية، حاولت الدراسة ؛ قياسه علي مستوي العمال داخل تنظيمين صناعيين مصريين. والتعرف علي تأثره بمتغيرين أساسيين هما المستوي التقني (الميكنة Mechanisation بصفة ية)، واندماجية العامل في النظم المجتمعية وتفاعله مع زملاء العمل خارج م الرسمي (داخل المجتمع). وتم قياس الأغتراب عن العمل من خلال مؤشرين دي سيطرة العامل علي عملية التشغيل المباشر The direct working prc، وقدرته علي صنع القرارات المتعلقة بهذه العملية. وحاولت الدراسة تفسير ها علي ضوء خصوصية المجتمع المصري كما تعكسها الخلفية التاريخية لتطوره عي الحديث، وسياقه الثقافي، والمدخل التنموي.

ري البحث في مصنع النسيج التابع لشركة "أسكو"، ومصنع الدراجات البخارية ع لشركة "الترامكو". وتم اختيار عينة قوامها (٢١٢) مفردة. وعلي أساس خدام المهنة كوحدة تحليل قسمت العينة إلي ثلاث فئات مهنية حسب درجة نولوچيا المستخدمة في العينة الانتاجية: إذ ضمت العينة الأولي عمال خط ميع في مصنع الدراجات البخارية المتصف بدرجة عالية من التكنولوچيا تماثل حد كبير خطوط التجميع في مصانع السيارات. وضمت العينة الفرعية الثانية بي الآلات وهم أقل سيطرة في العملية الانتاجية من عمال التجميع. وضمت ـة الفرعية الثالثة عمال صيانة الآلات (عمال حرفيون).

ريف الاجرائي للمفاهيم:

١ - **الاغتراب**: يشير إلي فقد العامل للتحكم في عملية التشغيل. وتم قياس ة الاغتراب من خلال مؤشرين هما:

(*) Eglal I. M. Helmy, Alienation Among Industrial Workers in Egypt Comparative Study of Weaving and Motorcycle Assmbly Operatio unpublished ph. d. Dissertation, Pennsylvania State University, 19

) فقدان التحكم في عملية التشغيل المباشر.

) فقدان القدرة علي السيطرة أو التحكم في صنع القرارات المتعلقة بعملية التشغيل المباشر.

- **اللامعيارية** Normlessness: تشير إلي ضعف المعايير وعدم فعاليتها في وتنظيم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المجتمع. وتحدث اللامعيارية في مجتمعية معينة، كما تؤثر علي درجة تكاملية المجتمع. وتركز الدراسة علي الذي تلعبه هذه الظروف، أو المستوي التقني (الميكنة) للعملية الانتاجية في الاغتراب عن العمل. وقياس أي العاملين أكثر وزناً في تفسير الاغتراب. وتم ام مقياس فورم Form لقياس اللامعيارية.

- **درجة الانتمائية في المجتمع**: تم قياسها من خلال مؤشرات معينة هي: لاندماجية في الأسرة، ومع الأقارب وجماعة الجوار، درجة المشاركة والاندماجية سسات المجتمع المحلي والتفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه خارج نطاق .

ستخدمت الدراسة عدداً من العوامل الديموجرافية الاجتماعية كمتغيرات ضابطة ح وتفسير الاغتراب. والعوامل هي : الاقدمية، المستوي التعليمي، الدخل، ل الريفية/ الحضرية، الأصول الملكية، مدة الخدمة.

لات البحث:

قدت الدراسة المقارنات علي مستويين:

رنة نتائج البحث بين العينات الثلاث الفرعية وتفسير التباين في درجة الاغتراب عديه) بالتباين في المستوي التقني للآلات.

ارنة نتائج البحث الراهن بنتائج الدراسات الامبريقية المناظرة التي أجريت في تمعات متقدمة ونامية (ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الأتحاد السوفيتي ابقاً»، ايطاليا، والارجنتين).

تفسير النتائج في ضوء خصوصية المجتمع المصري من خلال التطور الصناعي ل التنموي والسياق الثقافي مع الاهتمام بالجذور التاريخية. والاستعانة بها في

تفسير مدي التباين أو الاتفاق بين نتائج البحث الراهن والدراسات التي اجريت في مجتمعات غربية.

فروض الدراسة:

حاولت الدراسة اختبار ثلاث مجموعات من الفروض: اشتملت المجموعة الأولي علي فرضين لدراسة تأثير الميكنة علي اغتراب العامل من خلال مؤشرين أساسيين هما درجة التحكم في العمل والتحكم في صنع القرار. واشتملت المجموعة الثانية علي فرض واحد يتعلق بتأثير الاغتراب في العمل علي درجة إنتماء العامل لمؤسسات اجتماعية خارج بيئة العمل هي: الأسرة، وجماعة الجوار، والمجتمع المحلي. فضلاً عن تأثير الاغتراب في تفاعل العامل وعلاقته مع زملائه خارج نطاق العمل. وضمت المجموعة الثالثة فرضين لقياس درجة اللامعيارية بين العمال. وفيما يلي نص الفروض الخمسة:

١ - توجد علاقة عكسية بين مستوي الميكنة وتحكم العامل في عمله. أي كلما ازدادت درجة الميكنة في العملية الانتاجية، انخفضت درجة تحكم العامل في عمله والعكس صحيح.

٢ - توجد علاقة عكسية بين مستوي الميكنة وتحكم العامل في صنع القرار. بمعني أنه كلما ارتفع مستوي الميكنة، انخفضت درجة تحكم العامل في صنع القرار والعكس صحيح.

٣ - تتباين طردياً درجة اغتراب العامل بدرجة انتمائه أو اندماجيته في الأسرة، جماعة الجوار، والمجتمع المحلي، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل خارج بيئة العمل.

٤ - كلما ازداد احساس العامل باللامعيارية داخل المجتمع، ازداد احساسه (العامل) بالاغتراب في عمله.

٥ - كلما ازدادت وتنوعت إرتباطات العامل بالتنظيمات المجتمعية داخل المجتمع يكون أكثر تكاملية وأقل لا معيارية من وجهة نظر العامل.

نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة عن الاستخلاصات التالية:

١ - وجود علاقة ارتباطية انحنائية في شكلها البياني بين درجة الميكنة وتحكم العامل في عملية التشغيل المباشر. بمعني أن المستوي المنخفض للميكنة أتاح قدراً محدوداً من تحكم العامل في عملية التشغيل المباشر. واحياناً أتاح المستوي العالي للميكنة فرصة أكبر لسيطرة العامل علي عملية التشغيل الفوري. أما العمال عند المستوي المتوسط للميكنة فكان تحكمهم في عملية التشغيل الفوري محدودة جداً وكانوا أكثر العمال إحساساً بالاغتراب.

٢ - وجود علاقة انحنائية ارتباطية في شكلها البياني بين درجة الميكنة ودرجة التحكم أو السيطرة علي صنع القرار. بمعني أن المستوي المنخفض من الميكنة قد هيأ أعلي درجة من السيطرة علي عملية صنع القرار، بينما ترتب علي المستوي المتوسط من الميكنة درجة أقل من السيطرة. بينما أدي المستوي العالي من الميكنة إلي قدر متوسط من التحكم أو السيطرة. ومن واقع شكاوي العمال التي كشفت عنها المقابلات الحرة تبين أن الإدارة تنفرد بصنع القرارات. ورغم الاختلاف في الحجم داخل التنظيمين مجال الدراسة، اتصفت البنية التنظيمية لكل منهما بالتدرج الهرمي للسلطة، وتقسيم العمل، وممارسة القواعد الرسمية. وأن الإدارة داخل كل شركة لاتتيح الفرصة لمشاركة العمال في صنع القرارات الخاصة بكيفية أداء عملهم. كما كانت حرية العمال في التعبير عن آرائهم في محيط العمل مقيدة خاصة في حالة وقوع اختلاف بين آرائهم وآراء مشرفيهم. وعادة ما كان يستبد المشرف برأيه ويتخذ قراراته منفرداً دون تدخل من جانب العمال. ورغم هذا التصرف الحازم من جانب مشرف العمال فما قوبل من جانبهم بتذمر أو شكوي كما كانت درجة الاغتراب لدي العمال منخفضة من جراء هذا التصرف. وعزت الباحثة سبب هذا الانخفاض في درجة الأغتراب إلي التقاليد الثقافية المتوارثة التي تحض علي توقير الكبير وتقبل قراراته الخاصة، وانزال المشرف منزلة تقارب منزلة الأب في قلوب العمال.

علي صعيد آخر، عزت الباحثة أسباب ارتفاع درجة الاغتراب (بمعني فقدان القدرة علي صنع القرارات المرتبطة بعملية التشغيل المباشر) إلي ما اتصف به التنظيم الرسمي لكل شركة - قيد الدراسة - من مركزية السلطة، والتطور التقني المواكب لحركة التصنيع الحديث في مصر.

ـم تفسير النتائج غير المتوقعة بالنسبة للفرضين الاول والثاني في ضوء الهيكل ـصادي للمنشأة. إذ أن شركة الترامكو حققت أرباحاً وتمنح عمال الانتاج حوافز ـبة، بينما لا يحدث ذلك بالنسبة لعمال الصيانة ومراقبي الآلات فكانت الحوافز ـحة له منخفضة جداً في الوقت الذي يعملون بنظام الورديات. من جهة أخري كان العمل في غير حاجة للعمل الأضافي، كما كان عمال الصيانة يتقاضون حوافز ـة أقل من عمال مراقبة الآلات.

ـما يختص بالتصور الثاني للدراسة، حاولت الباحثة فحص تأثير ثلاثة متغيرات ـارة هي: الخلفية الاجتماعية، اللامعيارية، والانتمائية للانظمة المجتمعية، علي ـاب العامل في عمله في ظل الظروف الاجتماعية التي تعتبر محصلة عدة عوامل ـعلة تحدد في النهاية الهوية الخاصة والمتميزة للمجتمع.

ـيما يختص بعلاقة الخلفية الاجتماعية بالاغتراب أشارت الأختبارات الاحصائية أن متغيرات الدخل المرتفع، والتعليم، والملكية، والانتماء والأصل الحضري، تؤثر اغتراب العامل بشكل متفاوت. بمعني أن العمال الذين حصلوا علي درجات ـة في مقياس الاغتراب عن العمل كانوا فقراء وغير متعلمين ومهاجرين من الريف ـلون بوظائف مراقبة الآلات. ومن خلال المقارنة تبين أن عمال صيانة الآلات وعمال ـع الدراجات البخارية كانوا أعلي من حيث الدخل ومستوي التعليم وانهم نشأوا ـناطق حضرية. لذلك فإن هاتين المجموعتين الاخيرتين من العمال كانتا أقل اغتراباً حيث السيطرة علي العمل عملية التشغيل المباشر مقارنة بعمال مراقبة الآلات. أما يتعلق بالسيطرة علي صنع القرار كان عمال الصيانة أقل اغتراباً من عمال مراقبة ـت، وكانت درجة الاغتراب متوسطة بين عمال التجميع. من ذلك يتضح أن نتائج ـسة اتفقت مع نتائج دراسات مماثلة أجريت في ست دول متقدمة هي: الولايات ـحدة الأمريكية، ايطاليا، المانيا الغربية، الاتحاد السوفيتي (سابقاً) والسويد ـرويج.

ـيما يختص بمتغير اللامعيارية أشارت نتائج الدراسة إلي عدم صحة الفرض ـع، وعدم وجود علاقة دالة احصائية بين اللامعيارية والسيطرة علي العمل. بينما ـت علاقة اللامعيارية بالقدرة علي صنع القرار في عملية التشغيل الفوري دالة ـائية. بمعني ان الذين لا يلتزمون بمعايير المجتمع (حالة اللامعيارية) يكونون أكثر

من غيرهم قدرة علي صنع القرارات الخاصة بعملهم. وحاولت الباحثة تفسير هذا الاتخلاص من خلال الخلفية التاريخية للنمو الصناعي في مصر ابتداء من عام ١٩٥٢. إذ صاحبت هذا النمو مشكلات اقتصادية عاني منها المجتمع المصري وكان لها تداعيات سلبية علي درجة التكامل الاجتماعي للطبقة العاملة. كما أدت تلك المشكلات الاقتصادية إلي احداث هزة في سلم القيم والعادات، وفي ضعف ميكانيزمات الضبط الاجتماعي.

ومن حيث تأثير التفاعل بين حالة اللامعيارية، ومستوي الميكنة علي اغتراب العمال، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

١ - توجد درجة منخفضة نسبياً من حالة اللامعيارية بين العمال.

٢ - أن أكثر عمال صيانة الآلات إتصافاً بحالة اللامعيارية افتقدوا السيطرة علي العمل الموكول إليهم، بينما كانت أمامهم فرص قليلة في عملية صنع القرارات.

٣ - بالنسبة لعمال مراقبة الآلات، توجد علاقة انحنائية بيانية بين حالة اللامعيارية وبين درجات بعدي الاغتراب (أي أن عمال مراقبة الآلات الذين يتعرضون لحالة اللامعيارية - هم أكثر اغتراباً من العمال الذين لا يعانون من حالة اللامعيارية أو الذين يعانون منها بدرجة كبيرة.

٤ - علي مستوي خط التجميع، كانت حالة اللامعيارية للعامل مصحوبة بسيطرة أكبر من جانبه علي مرحلة العمل القائم بها بينما كانت فرصة العامل في صنع القرارات في عمله محدودة.

لم تؤيد النتائج مضمون الفرض الثالث الذي يذهب إلي أن درجة الاغتراب التي يشعر بها العمال في مجال العمل ترتبط طردياً بمدي إندماجهم في الأسرة، والجيرة، ومؤسسات المجتمع المحلي، ودرجة تفاعلهم مع زملاء العمل داخل وخارج مواقع العمل. وفسرت الباحثة هذه النتائج في ضوء الخلفية الاجتماعية. إذ أن معظم العمال الصناعيين في مصر مهاجرون أصلاً من الريف بثقافتهم إلي المدينة. من ثم فإنهم أكثر استقراراً في علاقتهم بأسرهم وأقرانهم.

وخلصت الدراسة إلي نقد فرضية بلاونر التي تربط بين تغير المستوي التقني والاحساس بالاغتراب في العمل، نظراً لخصوصية السياق الثقافي الاجتماعي

للمجتمع المصري. من ثم يصعب القول بتعميم فرضية بلاونر وعدم ملائمتها للتطبيق الفوري في ثقافات مختلفة عن الثقافة الغربية.

٤ - المصاحبات التنظيمية والمهنية للتقادم المعرفي بين المهندسين المصريين(*) (١٩٨١) - اعتماد علام.

(أ) مشكلة البحث: تحاول هذه الدراسة الكشف عن تأثير العوامل التنظيمية والمهنية والديموجرافية في احداث التقادم المعرفي علي عينة من المهندسين المصريين.

تحديد المفهومات وتعريفها اجرائيا.

التقادم المعرفي Knowledge Obsolescence: يشير هذا المفهوم الى القصور فى إلمام المهنى الفنى (المهندس) باحدث التطورات او الابتكارات والمهارات الضرورية التي تعينه على انجاز اعماله الحالية والمستقبلية بدرجة عالية من الفعالية. وتم قياس درجة الإلمام المعرفي في مجال التخصص العام والخاص بالاستعانة بمقياس روثمان (١٩٦٩) بعد تطويره. ولكى يتم تطوير هذا المقياس، اجرت اعتماد علام (١٩٧٩/ ١٩٨٠) مقابلات مع الاساتذة والخبراء في كليات الهندسة بجامعة ولاية بنسلفانيا ومع اقرانهم في كليات الهندسة بالجامعات المصرية. وأسفرت هذه المقابلات عن اضافة موضوعات عديدة في مجالات حديثة في التخصص الهندسي. واشتمل المقياس على (١١٦) موضوعا منهم (٥٠) موضوعا فقط من مقياس روثمان. وتم دراسة التقادم المعرفي على مستويين: اولهما في مجال التخصص العام؛ وثانيهما في مجال التخصص الدقيق (الخاص) - اما المتغيرات المستقلة والمتوقع تأثيرها على درجة التقادم المعرفي فتم تعريفها من خلال مؤشرات محددة نوجزها فيما يلي:

١ - درجة البيروقراطية : انطلاقا من تحديد ريتشارد هال لها (١٩٦٩)، تم دراستها من خلال أربعة مؤشرات اساسية هى: التدرج الهرمي للسلطة، القواعد الرسمية، اللاشخصية في العلاقات داخل التنظيم، والاختيار والترقية على أسس موضوعية. وتم قياس درجة البيروقراطية باستخدام مقياس ريتشارد هال.

(*) Allam, Etimad, organizational and professional correlates of knowledge obsolescence among Egyptian Engineers, unpublished ph. D. Dissertation, Pensylvania state university, 1981.

٢ - درجة المهنية: تم فحصها من خلال اربعة مؤشرات حددها ريتشارد هال هي: استخدام التنظيمات المهنية كإطار رجعي، خدمة الجمهور، الحس المهني، والاستقلالية الذاتية. وتم الاستعانة بمقياس هال لدرجة المهنية.

٣ - التوجيهات الفنية / الادارية. تشير الى الازدواجية في دور المهندس الذي يعمل داخل التنظيمات البيروقراطية. وتم الاستعانة بمقياس ريتي Ritti. لقياس تلك التوجيهات.

٤ - الممارسات المهنية تم فحصها من خلال النشاطات المهنية التي يمارسها بالفعل المهندس المصري خارج ساعات العمل، كحضور المؤتمرات، الحرص على قراءة الدوريات العلمية في مجال التخصص، الحصول على دورات تدريبية، ومناقشة الزملاء في قضايا المهنة او حول بعض المشكلات في مجال التخصص.

٥ - المتغيرات الديموجرافية وتم تحديدها بستة متغيرات هي: الاقدمية في العمل، مجال التخصص، السن، النوع، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي.

(ب) مجتمع الدراسة والعينة البحثية: باستخدام العينة العمدية تم اختيار ثلاثة تنظيمات مختلفة من حيث درجتي البيروقراطية والمهنية. الأول تنظيم خدمي ممثل بشركة مصر للطيران. والثاني تنظيم صناعي انتاجي ممثل بشركة الكابلات الكهربائية المصرية. والتنظيم الثالث بحثي اكاديمي ممثل بالمركز القومي للاسكان والبناء والتخطيط. وتم اختيار عينه قوامها (١٤٨) مهندسا. وتم تقسيم العينه حسب مجال التخصص الهندسي الى ثلاث عينات فرعية هي: عينة المهندسين داخل مركز البحوث واطلق عليهم "المهندسون الباحثون".

(جـ) اساليب جمع البيانات:

١ - الاستبانة التي اشتملت على جميع المقاييس، ومجموعة اخرى من الاسئلة تتعلق بالمتغيرات الديموجرافية وغيرها.

٢ - المقابلات الحرة مع بعض المهندسين والاداريين في مختلف المستويات التنظيمية داخل التنظيمات الثلاثة قيد الدراسة.

أما عن الاطار التصوري الذي انطلقت منه الدراسة في صياغة الفروض ومناقشتها والذي ساعدنا على تفسير النتائج. فتكون من خلال المزاوجة بين مدخلين أولهما مدخل

؛ الدور الذي افادنا في تفسير الازدواجية في دور المهندس كمهني متخصص في ـمات البيروقراطية. وثانيهما هو المدخل البنائي الذي طوره ايكن وهاج Aiken and H عام ١٩٧٠ في دراستهما للتغير التنظيمي واستخدامهما للخصائص ـة للتنظيم كمتغير مستقل في تفسير التغيرات التنظيمية. وتم الاستفادة من لدخل في تفسير قدرة المهندس على تطوير او تنمية ما اكتسبه من خلفية معرفية صصة وعلاقة ذلك بدرجة بيروقراطية التنظيم الذي يعمل به - كما تم تفسير ج البحث في ضوء السياق الثقافي للمجتمع المصري وخصوصية التنظيمات ـقراطية فيه. وتم عقد المقارنات بين العينات الفرعية الثلاث. فضلا عن مقارنة البحث بنتائج الدراسات المماثلة في الدول المتقدمة صناعيا.

د) فروض البحث:

ـتم البحث باختبارمدى صحة الفروض التالية:

توجد علاقة طردية بين مركزية السلطة داخل التنظيم والتقادم المعرفي. بمعنى أنه كلما ارتفعت درجة مركزية التنظيم زادت درجة التقادم المعرفي للمهنى.

توجد علاقة طردية بين درجة رسمية التنظيم (أى الاعتماد على اللوائح والقواعد الرسمية) والتقادم المعرفي. أي كلما زادت درجة الالتزام من جانب التنظيم على اللوائح والقواعد الرسمية، ارتفعت درجة التقادم المعرفي للمهني.

توجد علاقة طردية بين استناد التنظيم على معايير موضوعية في التعيين والترقية دون مراعاة للسمات الشخصية، والتقادم المعرفي. أي كلما زاد الاعتماد على تلك القواعد زادت درجة التقادم المهني.

توجد علاقة عكسية بين درجة الاستقلالية الذاتية للمهن والتقادم المعرفي. بمعنى انه كلما زادت درجة الاستقلالية انخفضت درجة التقادم المعرفي.

توجد علاقة عكسية بين الحس المهني الفني والتقادم المعرفي. بمعنى انه كلما زاد هذا الحس انخفضت درجة التقادم المعرفي.

ترتبط درجة التقادم المعرفي عكسيا بمدي اعتماد المهني على استخدام التنظيمات المهنية كاطار مرجعي (قبل استخدام الجمعيات العلمية او النقابات

المهنية). بمعنى انه كلما استعان المهني بهذه التنظيمات انخفضت لديه درجة التقادم المعرفي.

٧ - توجد علاقة عكسية بين درجة الانتماء المهني (من خلال الانشطة المهنية التي يمارسها المهني)، ودرجة التقادم المعرفي. بمعنى انه كلما زادت هذه الانتمائية انخفضت درجة التقادم المعرفي.

٨ - يرتبط التقادم المعرفي عكسيا بالتوجيهات الفنية في حين يرتبط طرديا بالتوجيهات الادارية. بمعنى يصاحب التوجيهات الفنية العالية انخفاض في درجة التقادم المعرفي. فكلما ازدادت درجة التقادم المعرفي ازدادت التوجيهات الإدارية.

٩ - توجد علاقة موجبة بين المستوى التنظيمي ودرجة التقادم المعرفي للمهني.

١٠- يرتبط المستوى التعليمي عكسيا بدرجة التقادم المعرفي. أي كلما ازداد المستوى التعليمي للمهني الفني، انخفضت درجة التقادم المعرفي لديه.

١١- ترتبط الاقدمية طرديا بدرجة التقادم المعرفي للمهني الفني. بمعنى انه كلما ازدادت سنوات الخدمة داخل التنظيمات البيروقراطية زادت درجة التقادم المعرفي.

١٢- يرتبط السن طرديا بدرجة التقادم المعرفي. أي يكون كبار السن اكثر ميلا للحصول على درجة عالية في مقياس التقادم المعرفي في مجال تخصصهم.

من خلال تفحص هذه الفروض وفق ترتيبها السابق، سنجد أن الثلاثة الأوائل منها تختص برؤية المهندس لدرجة البيروقراطية، في حين تتصل الفروض الاربعة التالية في الترتيب بالوعي المهني. ويتعامل الفرضان الثامن والتاسع مع المركز الاشرافي وتوجهات المهندسين نحو الادوار الإدارية والفنية. وتختص الفروض الثلاثة الأخيرة في الترتيب السابق باختبار العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية ودرجة التقادم المعرفي.

(هـ) أهم نتائج البحث:

١ - الاهمية النسبية للعوامل المستقلة في تفسير التقادم المعرفي العام والخاص.

(أ) التقادم المعرفي العام. بالنسبة لعينة مهندس الميكانيكا، احتلت المركزية المرتبة الأولي كأقوى متغير من المتغيرات المستقلة في تفسير التقادم المعرفي العام،

بينما احتلت مدة الخبرة المرتبة الثانية، ثم تلاها السن، فالحس المهني علي التوالي، فيما يتصل بالمتغيرات التي تحتل أوزانا أقوى في تفسير التقادم المعرفي العام لمهندسي البحوث جاء المستوى التعليمي في المرتبة الأولي يليه مباشرة مدة الخبرة، فالاعتماد على القواعد الرسمية ثم المركزية. فيما يتعلق بمهندسي الكهرباء، احتل عامل الانتماء المهني المرتبة الاولى من حيث الأهمية في تفسير التقادم المعرفي، ثم تلته من حيث الوزن النسبي، المركزية، فالعمر، ثم المستوى الاشرافي في المرتبة الأخيرة.

(ب) التقادم المعرفي في مجال التخصص (المكثف): يمكن ترتيب تأثير العوامل التنظيمية والمهنية والديموجرافية في درجة التقادم المعرفي الخاص حسب الوزن النسبي لهذه العوامل. بالنسبة لمهندس الميكانيكا، كان المستوى التعليمي أقوى المتغيرات في تأثيره العكسي على التقادم المعرفي المكثف. ثم تلاه من حيث الأهمية النسبية عامل الحس المهني ثم مدة الخبرة، ثم الاتجاه الفني، واحتلت المركزية الترتيب الأخير. بالنسبة لمهندسي البحوث، احتل المستوى التعليمي المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي في تأثيره على التقادم في المعرفة المكثفة، تلاه السن، ثم القواعد الرسمية ونمط العمل، فالتنظيمات المهنية كاطار مرجعي، فالحس المهني فالإتجاه الفني، والاستناد إلى معايير موضوعية في التعيين والترقية. بالنسبة للعينه الثالثة التي تضم مهندسي الكهرباء احتلت المركزية المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في التقادم المعرفي المكثف، يليها السن ثم الانتماء أو الاندماجية في النشاطات المهنية الفنية، والإتجاه الإداري في المركز الأخير.

مما سبق يتضح أن القواعد الرسمية والمركزية سمتان أساسيتان في البيروقراطية المصرية كما يعتبران من أهم العوامل المسببة للتقادم المعرفي بين المهندسين داخل العينه البحثية. من ثم كان النموذج البيروقراطي اكثر وزنا وأهم تأثيرا من النموذج المهني الفني Professional Model في شرح وتفسير التباين بين أفراد العينة البحثية فيما يتعلق بدرجة التقادم المعرفي.

٢ - وجود تباين ذات دلالة احصائية بين العينات الثلاث فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو البيروقراطية والمهنية داخل التنظيم.

٣ - وجود ارتباط موجب بين المعايير الموضوعية في التعيين والترقية، ودرجة التقادم المعرفي. وتم تفسير ذلك في ضوء خصوصية بيروقراطية القطاع العام في مصر التي تؤكد على الأقدمية اكثر من الإنجازات الشخصية كشرط اساسي للترفيع الوظيفي.

٤ - وجود ارتباط عكسي بين ممارسة القواعد الرسمية، والتقادم المعرفي. وتتناقض هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسات مماثلة أجريت في المجتمعات الغربية. وتم تفسير تلك النتيجة في ضوء خصوصية المجتمع المصري وثقافته التي تلعب دورا أساسيا في تشكيل تنظيمات العمل. حيث تأكيد البيروقراطية المصرية على احترام القواعد الرسمية ووجوب طاعة الرؤساء. من ثم لا تمثل القواعد الرسمية لم تكن مصدرا للصراع بين المهندسين وتنظيمات العمل في الدراسة الحالية.

٥ - داخل عينة مهندسي البحوث ، ارتبط التقادم المعرفي عكسيا بالحس المهني واستخدام التنظيمات المهنية كاطار مرجعي.

٦ - اكدت الدراسة صحة الفرض الخاص بالتوجهات الإدارية وعلاقتها بالتقادم المعرفي بالنسبة لمهندسي الميكانيكا والكهرباء فقط.

٧ - وجود ارتباط طردي بين الاقدمية والتقادم المعرفي داخل عينة مهندسي البحوث.

٨ - اسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود صراعات حادة او مستمرة بين المهندسين وتنظيمات العمل. وقد يرجع هذا إلى أن معظم المهندسين المصريين يعملون داخل القطاع العام بعد عام ١٩٥٢. وبالتالي اصبحت توجهاتهم اكثر ميلا للبيروقراطية.

بمقارنة نتائج الدراسة المصرية بنتائج الدراسات المماثلة في الغرب اتضح الآتي:

١ - اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما أسفرت الدراسات الغربية من وجود ارتباط طردي بين مركزية التنظيم والتقادم المعرفي للمهني الفني Professional وذلك بالنسبة لعينه مهندسي الميكانيكا فقط.

٢ - بينما كشفت نتائج الدراسات الأمريكية عن أهمية الاستقلال الذاتي للمهنيين الفنيين، وأن افتقاده يعتبر مصدرا أساسيا للصراع بينهم وبين تنظيمات العمل، كشفت نتائج الدراسة المصرية عن انخفاض أهمية هذا العنصر في تفسير التقادم

المعرفي. كما أن انخفاض أو انعدام الاستقلال الذاتي لا يمثل مصدرا للصراع بين المهندس المصري والتنظيم البيروقراطي التابع للقطاع العام. وتم تفسير ذلك في ضوء خصوصية المجتمع المصري، بمعني أن هذه النتيجة تعكس تأثير الثقافة المصرية والخلفية التاريخية للمجتمع فضلا عن طبيعة التنشئة المهنية من جانب البيروقراطية المصرية التي تؤكد على إحترام القواعد والتعليمات الصادرة من الرؤساء. وهذا من شأنه يقلل من أهمية الابتكار أو تطوير المعارف التخصصية. وتلعب المعايير الاجتماعية في المجتمع المصري دورا أساسيا في تغيير نمط العلاقات الرسمية التي تؤكد عليها البيروقراطية الكلاسيكية إلى علاقات شخصية وصداقة. فالبيروقراطية المصرية تتسامح الى حدما في تحقيق الكفاءة. كما يتم الترقية في القطاع العام على أساس الأقدمية اكثر من استنادها على معياري الكفاءة والانجازات الشخصية. وتؤثر كل هذه العوامل مجتمعة سلبيا على القيمة التي يضفيها المهندس المصري على الانتماء المهني وتوجهه نحو تحديث معارفه التخصصية.

باختصار، نجد أن مهنة الهندسة في مصر مرت بظروف تاريخية تختلف إلى حد كبير عن تلك الظروف التي تطورت في ظلها تلك المهنة في الغرب. حيث تأثرت تلك المهنة في مصر باهداف وسياسات الحكام الاجانب سابقاً، كما تتأثر بطبيعة وخصائص البيروقراطية المصرية.

الثقافة المصرية والتقادم المعرفي عن المهندسين.

إن الممارسة الاشتراكية التي عايشها المهندسون منذ أوائل الخمسينات، لاتزال تترك بصماتها بطريقة غير مباشرة على توجهاتهم نحو تحديث وتطوير معارفهم التخصصية. ومن أهم علاقات هذا التأثير الثقافي على التقادم المعرفي من وجهة نظر افراد العينة ما يلي:

١ - استناد الترقية داخل تنظيمات العمل على الأقدمية، وبالتالي لا توجد دوافع الإبداع والتحديث المعرفي.

٢ - تأسست نقابة المهندسين في مصر على شاكله النقابات العمالية. ولايزال الاهتمام ببرامج التحديث المعرفي لدى المهندس مجالا مهملا من جانب النقابة.

٣ - انخفاض مستوى المنافسة بين المهندسين من اجل الإبداع داخل تنظيمات القطاع العام مما يكون له تأثير سلبى في تطوير او تحديث الاساس المعرفي لدى المهندس.

الفصل التاسع

الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية

دراسة ميدانية علي عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري

أولاً : أهمية الدراسة.

ثانياً : مشكلات البحث.

ثالثاً : مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي.

١- مداخل سلوكية.
٢- مداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي.
٣- مداخل الانتماء - التنظيمات المتعاظمة.
٤- المداخل البنائية المحدثة.

رابعاً : تحديد مفهوم الانتماء.

خامساً: التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي.

سادساً: فروض الدراسة.

سابعاً : أدوات جمع البيانات.

ثامناً : مجتمع البحث.

تاسعاً: العينة البحثية.

عاشراً: الخصائص الديموجرافية للعينة.

حادي عشر: اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج.

الفصل التاسع

الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية

أهمية الدراســـة:

إن المتفحص لما يصدر من دراسات وبحوث حول تنظيمات العمل المركبة في السنوات الراهنة، سوف يلحظ تحولاً واضحاً في المداخل النظرية والرؤى العلمية مما يدل علي أن نبض البحث العلمي أصبح مرتبطاً بالتحولات الهائلة في مجالات التقانة والاقتصاد وعمليات السوق العالمي. إذ تستوجب تلك التحولات في علاقتها بتنظيمات العمل المركبة ضرورة تطوير المداخل النظرية الشائعة في دراسة التنظيمات(*) هذا فضلاً عن أن سياسات تنظيمات العمل والتي تختص بالعمالة وتعاظم الأداء التنظيمي لم تعد ملائمة بالقدر الكافي لمواجهة النمط الحديث من العلاقات بالغة التعقيد بين التوقعات والفعل، ولاسيما في ظل نظام اقتصادي موحد بدأت ملامحه ترتسم بوضوح علي علاقات السوق العالمي.

ويمكن اعتبار الفترة ما بين أواخر السبعينات وأوائل التسعينات، مرحلة انتقالية شهدت تحولات واضحة عند علماء العلوم الاجتماعية من الرؤية المحلية لتنظيمات العمل الرسمية وعملياتها الداخلية إلي الرؤية العالمية بمفهومها عند الفن جولدنر A. Gouldner. فخلال تلك الفترة، انصرف إهتمام علماء الاجتماع من التركيز علي قضايا تقليدية مثل الاغتراب، والصراع التنظيمي، ومن الجدل الطويل بين الراديكالية والرأسمالية إلي قضايا حديثة مثل الانتماء التنظيمي وعلاقاته ببناءات الفرصة Opportunity Structures وبناءات القوة (Lincoln, 1985:752) وذلك عند علماء البنائية المحدثة مثل روزابيث كانتر R. Kanter (١٩٧٧) ڤان مانان Van Maanan (١٩٧٧)، أوليفز Olives (١٩٩٠)، دوبن وآخرين. Dubin et al (١٩٧٥).

(*) نشرت هذه الدراسة في حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر العدد السادس عشر، ١٩٩٣، ص ٢٥١ - ٢٩٦.

ويحظي تراث العلوم الاجتماعية بعدد من المداخل الحديثة في دراسة التنظيمات الرسمية المركبة مثل مدخل الانتماء التنظيمي، ومدخل الانتماء - التنظيمات المتعاظمة Commitment - Maximizing Organizations عند كل من علماء اجتماع العمل وعلماء الاقتصاد. وأصبح الانتماء التنظيمي مدخلاً من المداخل الحديثة لدراسة التنظيمات الرسمية المركبة عند علماء العلوم الاجتماعية. ولعل التحولات التي أشرنا إليها فضلاً عن محاولة كل من الدول الغربية والولايات المتحدة دراسة التجربة اليابانية في تعظيم الدور التنظيمي وانتهاج سياسات جديدة تتعلق بالعمالة وتحقيق أكبر قدر من إنتمائها نحو التنظيمات الرسمية، كانت من أهم دوافع الإهتمام بالانتماء التنظيمي كمدخل عند كل من علماء الاجتماع وعلماء الاقتصاد لدراسة التنظيمات (عايدة خطاب، ١٩٨٨: ٢٢٤).

يتضمن تراث العلوم الاجتماعية كماً هائلاً من الدراسات الميدانية التي تهتم بالانتماء التنظيمي. بيد أن تلك الدراسات لم تستطع إلي الآن أن تقدم تفسيرات كاملة أو مفهوماً شاملاً له. وقد يرجع السبب في ذلك إلي إهتمام معظم تلك الدراسات بجزئيات أو بموضوعات بعينها مثل محتوي الانتماء التنظيمي وأسبابه ونتائجه (De Cootiis, 1987: 445). ودليل ذلك ما يحظي به هذا التراث من مقاييس إحصائية تقيس الانتماء التنظيمي من خلال تعريفات إجرائية متباينة.

من المنظور التحليلي، تقدم تلك الدراسات الميدانية نتائج متناقضة حول تأثير كل من المتغيرات التنظيمية والمتغيرات الديموجرافية علي الانتماء التنظيمي (Mottaz, 1988: 468). ومن ثم تكون الحاجة العلمية المتزايدة لإجراء العديد من الدراسات الميدانية حول علاقة الانتماء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية والمتغيرات الديموجرافية حتي يمكن تفهم طبيعته الأساسية. لذا يهتم البحث الراهن بدراسة تأثير المتغيرات الديموجرافية علي الانتماء التنظيمي لعينه من العاملين في الصناعة التحويلية في المجتمع القطري.

أيضاً تبدو أهمية هذا البحث لمجتمعات الخليج العربي للاعتبارات التالية:

١- تعتبر دول الخليج العربي أقل دول العالم إكتشافاً من جانب المشتغلين بالعلوم الاجتماعية خاصة في مجال دراسة التنظيمات الرسمية المركبة. فعندما نتفحص التراث العلمي في المكتبة العربية، لانجد سوي عدداً يسيراً من الدراسات الميدانية

التي تهتم بالجوانب الثقافية والاجتماعية للإدارة (Ali, 1988: 45). إضافة إلي وجود عدد محدود جداً من الدراسات التي تهتم ببعض جوانب الانتماء التنظيمي. وقد يرجع أحد أسباب قلة تلك الدراسات، إلي حداثة العهد بأنشطة التنظيمات الرسمية المركبة في دول الخليج العربي. إذ لم تعهد تلك الدول هذا النوع من تنظيمات العمل إلا بعد استغلال واستثمار عائدات النفط بعد الستينات بخاصة.

٢- ما تتصف به بنية العمالة الرسمية في دول الخليج العربي من خصوصية تؤثر في تباين مستوي الانتماء التنظيمي للعاملين داخل التنظيمات الرسمية. وتتمثل خصوصية العمالة في الخليج في ثلاثة أبعاد أساسية هي:

(أ) تمثل العمالة الوافدة الغالبية العظمي في سوق العمل الرسمي خاصة في مجال الصناعة التحويلية المعتمدة علي مشتقات النفط واستخلاصاته.

(ب) تتصف العمالة في الخليج بتباينات واضحة في أصولها العرقية، والعقائدية، والثقافية، وفي أصولها الريفية الحضرية.

(جـ) تظهر نتائج عدد قليل من الدراسات الميدانية التي أجريت علي العمالة في دول الخليج العربي، عدم إتصاف العمالة داخل التنظيمات الرسمية بالثبات والاستمرارية في العمل، وتأثير ذلك سلبياً علي ارتباط الأفراد بما يقومون به من اعمال وانشطة. ويري بعض الباحثين أن انخفاض الارتباطية بالعمل من جانب الأفراد القائمين به، يواكبه انخفاض في ولائهم وانتمائهم الوظيفي (Jabbra, 1989: 5). لذا نتوقع أن تلعب خصوصية العمالة بابعادها الثلاثة دوراً هاماً في دراستنا الراهنة للمتغيرات الديموجرافية المؤثرة في الانتماء التنظيمي.

علي مستوي الصناعة في قطر، وقع اختيار الدراسة الراهنة علي مجال الصناعات التحويلية الثقيلة للاعتبارات التالية:

١- رغم الإهتمام الكبير الذي توليه حكومة قطر للصناعات التحويلية الثقيلة باعتبارها وسيلة لتعويض انخفاض العائدات النفطية ولتنويع مصادر الدخل القومي، لا نجد دراسات اجتماعية - علي قدر علمي - قد اجريت علي التنظيمات الرسمية لتلك الصناعات، وربما تكون الدراسة الراهنة هي المحاولة الأولي من حيث مجال البحث والموضوع قيد الدراسة.

٢- رغم أن الصناعات التحويلية في مجالات الحديد والصلب، والأسمدة الكيماوية، الأسمنت، والبتروكيماويات، فضلاً عن مصنع تكرير النفط وتوزيعه، تقدم رواتب شهرية ومزايا مادية عديدة قد تفوق ما تقدمه التنظيمات الحكومية التقليدية، لاتزال نسبة القطريين العاملين في تلك الصناعات محدودة جداً. إذ تمثل العمالة الوافدة من ثقافات مختلفة الغالبية العظمي للعمالة داخل الصناعات التحويلية. وتعتبر ظاهرة انخفاض عدد القطريين في الصناعات التحويلية ذات دلالة اجتماعية بالغة الخطورة، نظراً لأن الصناعات التحويلية الثقيلة في قطر تعتبر ركيزة لظهور صناعات أخري تمهد لتكوين بنية صناعية قوية ومتكاملة في المجتمع القطري.

٣- نظراً لأن الصناعات التحويلية الثقيلة تعتمد علي كثافة رأس المال والتقنية العالية، تتصف العمالة التي يتم اختيارها للعمل داخل التنظيمات الرسمية لتلك الصناعات، بالمهارات المعتمدة علي خلفيات علمية متخصصة. ولعل تلك الخصوصية المهارية للعمالة، تضفي أهمية دراسة المتغيرات الديموجرافية كمحددات للانتماء التنظيمي.

مشكلة البحث :

يهدف هذا البحث إلي دراسة تأثير المتغيرات الديموجرافية علي الانتماء التنظيمي لعينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، وذلك من خلال:

(١) قياس درجة الانتماء التنظيمي عند أفراد العينة ومدي التباين المتوقع في تلك الدرجة بين العمالة القطرية والعمالة الوافدة برافديها الأساسيين، العربي والأجنبي.

(٢) دراسة الأهمية النسبية للمتغيرات الديموجرافية في تفسير الانتماء التنظيمي كمتغير معتمد.

ولمعالجة مشكلة البحث نظرياً وإمبيريقياً، ينقسم هذا البحث إلي:

١- مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي.

٢- تحديد مفهوم الانتماء التنظيمي.

٣- التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي.

٤- فروض البحث.

٥- أداة جمع البيانات.

٦- العينة البحثية.

٧- خطة التحليل الإحصائي لنتائج البحث.

٨- مناقشة فروض البحث.

مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الانتماء التنظيمي، التي يحظي بها تراث العلوم الاجتماعية إلي:

١- مداخل سلوكية :

وتتألف من إسهامات كل من علماء السلوك وعلماء النفس الاجتماعيين. ويري هؤلاء العلماء أن العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر تأثيراً وفاعلية من العوامل البنائية في انتمائية الفرد نحو تنظيم العمل الذي يعمل بداخله.

وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية علي أن الانتماء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يتخطي من حيث القبول اجتماعياً، حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراده العاملين بداخله.

٢- مداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي:

تنطلق الأفتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثة Neo - Exchange Approaches في دراسة الانتماء التنظيمي، من إسهامات نظرية التبادل عند كل من هومانز Homans، هربرت سيمون H. Simon، وبيتر بلاو P. Blau. ومن أبرز علماء التبادلية المحدثة مور تيمر Mortimer (١٩٧٩)، بيكر Becker، فاريل Farrell، روزبلت Rusbult (١٩٨١)، أوكونر O'connor (١٩٨١)، شوينهر، جريلي Schoenherr& Greely (١٩٧٤) (Ritzer, 1983: 239- 252, Hall, 1986: 102,) .(Mottaz, 1988: 467

تقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي علي افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد والتنظيم

الرسمي الذي يعمل بداخله. وأن كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم.

ورغم إتفاق كل علماء الاقتصاد وعلماء اجتماع العمل علي الفكرة المحورية للتبادلية بين الانتماء التنظيمي والمصلحة، نجد تبايناً واضحاً في أسلوب المعالجة والأدوات المنهجية التي يستخدمها كل فريق منهما في دراسة الانتماء التنظيمي. فعلي سبيل المثال - لا الحصر - تنهض مناقشات كل من مورتيمر، وبيكر حول الانتماء التنظيمي علي العلاقة بين متغيرات ثلاثة مرتبطة هي التكلفة، والعائد، والاستثمار. فمن بنود التكلفة عند بيكر الحالة التعليمية والحالة الزواجية. ومن بنود الاستثمار عنده مدة خدمة الفرد في التنظيم الرسمي الذي يعمل به (Mottaz, 1988: 470). بينما يركز علماء الاجتماع مثل ريتشارد هال R. Hall، ودوبن Dubin، ولولر Lawler، وكيدرون Kidron (١٩٧٨). في دراستهم للانتماء التنظيمي وعلاقته بالمكاسب التنظيمية، علي محصلة ارتباط تلك العلاقة بمتغيرات أخري مثل الرضا عن العمل، وقيم العمل. ويفرق كيدرون في هذا الصدد، بين نوعين من الانتماء التنظيمي هما: الانتماء المحسوب Calculated Commitment والانتماء الأخلاقي. حيث يشير النوع الأول إلي رغبة الفرد في البقاء والعمل داخل تنظيم بعينه لما يقدمه من مكاسب تفوق ما تقدمه تنظيمات عمل أخري. (Putti, Aryee and Liang, 1989: 277)

٣- مداخل الانتماء - التنظيمات المتعاظمة

تشهدالسنوات الحالية، إسهامات نظرية متعددة من قبل علماء الاقتصاد وعلماء اجتماع العمل، تهتم بخلاصة التجربة اليابانية في مجال السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالعمالة والسوق وتعاظم دور التنظيمات الرسمية المركبة في الهيمنة علي العاملين وحياتهم الاجتماعية داخل وخارج حدود تلك التنظيمات. ومحاولة علماء الدول الغربية المتقدمة الاستفادة بالتجربة اليابانية في التوصل لنماذج تحقق تعاظم دور التنظيمات الرسمية وتتلاءم في الوقت ذاته مع المحتوي الثقافي والاجتماعي والاقتصادي لتلك الدول.

تقوم مداخل الانتماء - التنظيمات المتعاظمة Commitment - Maximizing Organizations علي فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية

لأهداف التنظيم الرسمي وقيمه يتأتي من خلال تعاظم هيمنة التنظيم الرسمي ضائه ليس فقط في محيط العمل بل علي حياتهم الاجتماعية خارجه.

أن المداخل النظرية التي تنهض علي تلك الفكرة لاتزال تخطو خطواتها الأولي أمامها الطريق طويلاً. كما تواجه تلك المداخل الكثير من المشكلات المنهجية لا لقام هنا لمناقشتها.

يجدر الاشارة اليه، أن مداخل الانتماء - التنظيمات المتعاظمة، تستمد تها النظرية من إسهامات ثلاثة مدارس فكرية في تراث العلوم الاجتماعية هي ـة تنظيمات العمل في المجتمع الياباني التي تمثلها - دراسة - أبيجلين Abe، ودراسة دور Dore (١٩٧٣)، إسهامات الراديكالية المحدثة عند كل من ي Burawoy (١٩٨٣)، وفريدمان Rriedman (١٩٧٧)، من خلال الرؤية خية للعلاقة بين كل من بيئة العمل والإنتماء التنظيمي بالضبط البيروقراطي Bureauc، ومدرسة النسق الاجتماعي الفني عند وودوارد Woodward، بلونر R. Bla، ووليم فوت وايت. W. F. Whyte (Lincoln, 1985: 120- 140)

المداخل البنائية المحدثة:

سوف نتناول تلك المداخل بقدر من التفصيل نظراً لأنها تمثل الاطار التفسيري ـة الراهنة. تنطلق مداخل البنائية المحدثة Neo- Structural Approaches في تها للانتماء التنظيمي من الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية يكالية حول عدد من القضايا مثل سوق العمل، (الهيراركية) التنظيمية، إنجاز نة، الطبقة، وبناءات القوة والعمل. ولو تفحصنا مناقشات المداخل البنائية ثة، سوف نجد أن الافتراضات المحورية التي تدور حولها المناقشات تماثل إلي حد الافتراضات التي تقوم عليها نظريات إنجاز المكانة، رأس المال البشري، ونظريات ساواة في سوق العمل.

من أبرز علماء المداخل البنائية المحدثة، مورجان Morgan (١٩٨٣). فرنانديز Fernan (١٩٨٥)، هدسون Hodson (١٩٨٣)، وكانتر (١٩٧٧)، أيضاً ـكي Tausky (١٩٨٤).

يستهل علماء المداخل البنائية المحدثة مناقشاتهم حول المحددات البنائية للانتماء

التنظيمي، بمبدأ رفض النظرة الاستاتيكية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد-التنظيم. والعلة وراء هذا الرفض عندهم، أن العلاقة بين الفرد والتنظيم أو بين الفعل والفاعل لا تتصف بالاستاتيكية والانعزالية، بل تتصف العلاقة بالدينامية العالية. وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز علي مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد والرضا عن العمل لجماعات العمل وأخلاقياتها (Tausky, 1984: 85) لذلك نجد أن تلك المداخل تقوم علي فرضية محورية هي اعتبار أن الانتماء التنظيمي الميكانيزم الأساسي للتحكم في السلوك التنظيمي الذي تحدده - إفتراضاً - ثلاثة أبعاد بنائية هي بناءات الفرصة، التوزيع النسبي للعمالة داخل سوق العمل الداخلي، وبناءات القوة. ويري علماء البنائية المحدثة أن تلك الأبعاد الثلاثة تعتبر كافية لتفسير انتمائية الفرد نحو التنظيم ومدي استجاباته وعلاقته داخل محيط العمل،

فيما يختص بالفرضية الأولي، يري علماء البنائية المحدثة، أن تفهم عمل التنظيمات الرسمية وطبيعة علاقتها بالأفراد تستوجب ضرورة تفهم مماثل لكيفية إدارة هؤلاء الأفراد لخبرات العمل الذي يقومون به، مع التسليم بأن تلك العلاقة تتصف بالدينامية العالية. فنوعية الأسلوب الذي يدبر به الأفراد خبرات العمل تعتمد علي متغيرات مثل طول فترة ممارسة العمل (مدة العمل بالتنظيم)، ومستوي المهارات المكتسبة، والمكاسب التي يجنيها الفرد من جراء عمله داخل التنظيم، ومدي ما يتمتع به هذا الفرد من طموحات وتوقعات بالنسبة له ولزملائه في العمل، إضافة إلي متغيرات أخري ديموجرافية مثل السن والنوع.

وتلعب بناءات الفرصة دوراً حيوياً في تحديد السلوك التنظيمي للأفراد، وذلك من خلال العلاقات بين المتغيرات التي أشرنا اليها والمتغيرات المرتبطة ببناءات الفرصة مثل الترفيع الوظيفي، والأوضاع الرسمية للأفراد داخل (الهيراركية) التنظيمية، فرص الأختيار المتاحة أمام الفرد، الاستقلالية في العمل، السلطة المخولة للفرد من قبل التنظيم، والمكاسب التي يحققها التنظيم للأفراد، والهيبة أو القوة التي تحقق للفرد امتيازات خاصة يتفوق بها علي أقرانه في العمل (Tausky, 1984: 84, Kanter, 1977: 245).

انطلاقاً من الفرضية الأولي، وتأسيساً عليها، نري أنه بقدر ما تتباين بناءات

: للتنظيمات الرسمية المركبة. تكون ردود أفعال الأفراد داخل تلك التنظيمات.
رة موجزة نقول إن بناءات الفرصة وسلوك الفرد يتفاعلان معاً بطريقة أو بأخري،
م يرتبط الانتماء التنظيمي ارتباطاً قوياً ببناءات الفرصة

رضية الثانية التي تدور حولها مناقشات البنائية المحدثة، مفادها أن سلوك
داخل تنظيمات العمل الرسمية يمكن دراستها من خلال عمليات التكيف التي
ذات قيمة عالية لكل من الفرد والتنظيم. وبقدر ما يكون الفرد أكثر تكيفاً مع
م، تزداد أمامه فرص الترفيع الوظيفي.

طلاقاً من إسهامات روبرت بريثز R. Prethus حول التكيف كأداة جيدة لدراسة
قة بين السلوك التنظيمي وكل من بناءات الفرصة والقوة (Hall, 1975: 39)،
خدم علماء البنائية المحدثة النمط الأول من التكيف في تفسير علاقة الفرد
جاباته لبناءات الفرصة وبناءات القوة. إذ يحدث من التكيف عندما تتيح بناءات
سة أمام الأفراد حراكاً وظيفياً رأسياً. يجعلهم أفضل من غيرهم إتصافاً بدرجة
ـة من الانتماء التنظيمي. وينطبق هذا القول علي فئة المديرين داخل تنظيمات
ل الرسمية (Kanter, 1977:168) كما تكشف عن ذلك مناقشات بريثز وأيضاً
ج عدد غير يسير من الدراسات الميدانية. كالآتي قام بها كل من بونجين Benjean
١٩٠)، ميلز Mills (١٩٥٦)، ميلر وفورم ودالتون Miller Form, & Dalton
١٩)، أوليفر Oliver (١٩٨٤)، روتشايلد ووايت Rothschild & White
١٩٨)، إذ أشارت تلك الدراسات إلي ما تتمتع به فئة المديرين أكثر من غيرها
جة عالية من الانتماء التنظيمي نظراً لتعدد الفرص أمامهم للاختيار أكثر من
ت أخري غيرهم داخل التنظيم الرسمي. (Hall, 1975: 149)

ويتطرق علماء البنائية المحدثة بالمناقشة لعدد من القضايا المرتبطة بالانتماء
ظيمي مثل المكاسب الصريحة والضمنية، والرضا عن العمل، وتأثير المتغيرات
نظيمية، والمتغيرات الديموجرافية علي الانتماء التنظيمي، وقيم العمل.

ويمكن القول إن ما تشهده السنوات الراهنة من إهتمامات متزايدة من جانب الباحثين
لهتمين باستراتيجيات تنظيم العمل نحو زيادة الانتماء التنظيمى، والرضا عن
ـمل، قد أفضى إلى إجراء الكثير من الدراسات الميدانية التى تستخدم مداخل
تنوعة من جانب علماء الاقتصاد والاجتماع وعلماء السلوك.

فعلى سبيل المثال، يرى لوك Lock (١٩٧٦)، أن الانتماء التنظيمى يزداد بزيادة الدافعية للإنجاز عند الفرد. كما أن الرضا عن العمل - من المنظور الوظيفى - يعتبر الصلة التى تربط بين قيم العمل والمكاسب التى يقدمها التنظيم الرسمى للأفراد (Hall, 1977 : 517)

ويمكن القول إن كلا من علماء البنائية المحدثة وعلماء المداخل المحدثة لتبادل المنفعة يتفقان معاً على وجود علاقة قوية بين مكاسب العمل والانتماء التنظيمى. ويصنف الباحثون هيرتزبرج Herzberg (١٩٦٦)، كاليبرج Kallaberg (١٩٧٧)، كاتز، فان مانان Katz & Van Maanan (١٩٧٧) مكاسب العمل إلى ثلاثة أنماط هى مكاسب الواجب التنظيمي، مكاسب اجتماعية، وايضا مكاسب تنظيمية، يقصد بمكاسب الواجب التنظيمى ، تلك التي يجنيها الفرد مباشرة من خلال أدائه للواجب المكلف به داخل التنظيم. ويكون استخلاص هذا النوع من المكاسب من محتوي الواجب التنظيمى ذاته مثل استمتاع الفرد بنوع العمل الذي يؤديه، وقبوله للتحديات التي يواجهها أثناء العمل، التوجه الذاتي ونطاق المسئولية التنظيمية المخولة له، مدى التنوع في أداء العمل. هذا بالاضافة الي الفرص المتاحة امام الفرد لاستغلال مهارته وقدراته الذاتية. ويقصد بالمكاسب الاجتماعية تلك التي يغتنمها الفرد من جراء تفاعله مع باقى العاملين فى موقع العمل مثل الصداقات، التعاون، المشاركة بين الزملاء وبين هؤلاء والمشرفين والرؤساء في العمل. وتقتصر المكاسب الاجتماعية علي نوع المكاسب الضمنية. أمّا ما يقصد بالمكاسب التنظيمية، فتلك المكاسب الصريحة التي يقدمها التنظيم الرسمي للعاملين بقصد زيادة معدل الأداء فى العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية وضمان استمرار العاملين كأعضاء عاملين داخل هذا التنظيم. وتقتصر المكاسب التنظيمية على جميع المكاسب الصريحة والشائعة كالرواتب والاجور ، والخدمات ، والأمان والتأمين في حالات المرض أثناء العمل ، وتحقيق الظروف المرضية لأدائه، والترفيع الوظيفي. (Mottaz, 1988 : 470).

أيضا تظهر نتائج عدد من الدراسات الميدانية، أن المكاسب او الصلحة الجوهرية للفرد تؤثر بشكل واضح علي انتمائه نحو التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله. وتدعم تلك الفرضية نتائج الدراسات الميدانية التي قام بها دوبن، وشامبو، وبورتر Dubin & Champoux & Porter (١٩٧٠)، كيدرون (١٩٧٨). كما خلصت إلى نتائج

مماثلة خلال الدراسات الميدانية التي قام بها علماء الاقتصاد مثل مارش وسيمون March & Simon (١٩٥٨)، وعلماء الاجتماع مثل جروسكي Grusky (١٩٦٦)، ستون Stone (١٩٥٢)، روزابيث كانتر (١٩٧٢) بدراستها الشهيرة عن تنظيم صناعي كبير أسمته - اصطلاحا - (Indsco)، ريتشارد هال، وكلاين Hall & Klein (١٩٨٨)، ودراسة أوليفر Oliver (١٩٨٤) (: Putti, Aryee and Liang, 1989 277 ; Kanter, 1977 : 143 and Oliver, 1990 : 516 and 517).

ومما هو جدير بالذكر بشأن تلك الدراسات، أنها رغم تناولها لموضوع واحد هو العلاقة بين المكاسب المادية والانتماء التنظيمي، تتباين فيما بينها من حيث أساليب المعالجة والأدوات المنهجية. فعلى سبيل المثال، اعتمد كل من ريتشارد هال وكلاين في دراستهما لتلك العلاقة، علي قوائم افتراضية تضم الخصائص التنظيمية والخصائص الديموجرافية للأفراد. بيد أن كانتر في دراستها علي مؤسسة صناعية ضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبحكم عمل الباحثة كخبيرة استشارية لتلك المؤسسة، استخدمت أسلوب المعايشة والدراسة المتعمقة في دراستها للسلوك التنظيمي وبناءات القوة والفرصة داخل المؤسسة. وأوضحت كانتر أن الانتماء التنظيمي يتباين من مستوى تنظيمي الي آخر عبر (الهيراركية) التنظيمية. وأن هذا التباين يرجع الي ما تتصف به بناءات كل من الفرصة والقوة من تباينات. إذ تكشف نتائج دراستها أن فئة المديرين كانت اكثر انتمائية من الفئات الأخرى داخل بنية التنظيم الرسمي. وان مرد الانتمائية العالية عند افراد المستويات الإدارية العليا، يرجع الي ما يتمتع به هؤلاء من درجات الهيبة العالية والسلطة وفرص الاختيار المتعددة والمكاسب المادية المتنوعة قياسا بباقي العاملين. كذلك أظهرت الدراسة تأثير بعض المتغيرات الديموجرافية على مستوى الانتماء التنظيمي. فتذكر كانتر أن الترفيع الوظيفي يرتبط بطول فترة ممارسة العمل الحالي، واستعداد الفرد لمواجهة التحديات، وطموحاته نحو زيادة مهاراته المكتسبة ومكاسبه المادية وغير المادية. وأن الطموحات وتوقعات الأفراد ازاء فرص الترفيع الوظيفي، ترتبطان بقوة بعدد من المتغيرات الديموجرافية مثل السن وطول مدة العمل بالشركة والنوع. (Kanter, 1977 : 246).

ويقتضي هدف الدراسة الراهنة أن نعرض لنتائج بعض الدراسات الميدانية التي تركز علي علاقة الانتماء التنظيمي بالمتغيرات الديموجرافية، وذلك لسببين أولهما :

استخلاص بعض الفروض البحثية الملائمة لخصائص مجتمع البحث الحالي.
ـما الوقوف على مدى التأثير النسبي لكل من المتغيرات الديموجرافية ت التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

ـف كل من انجل Angle (١٩٨٣)، وموتاز Mottaz (١٩٨٦)، المتغيرات ـلى الانتماء التنظيمي الى نوعين أساسيين هما: المتغيرات الديموجرافية ـات التنظيمية، وتشتمل المتغيرات الديموجرافية على متغيرات المكانة مثل ـدة العمل داخل التنظيم الرسمى بالسنوات، التعليم، النوع فضلا عن محددات ، اخرى مثل قيم العمل، التوقعات الذاتية .. الخ. وتشير المتغيرات التنظيمية ـرات العمل التي تشتمل على متغيرات مثل خصائص المهمة التنظيمية، فرص الحراك الوظيفي، الاندماجية الاجتماعية.. الخ (Mottaz, 1988: 498)

ـما نتفحص تراث الانتماء التنظيمي، يتضح أن كثيرا من الدراسات الميدانية ـناول هذا الموضوع، تركز على المحددات الأساسية له بنوعيها والتى أشرنا اليها ذلك رغم الإتفاق بين نتائج تلك الدراسات، على وجود تأثير واضح لكل من ت الديموجرافية والمتغيرات التنظيمية على الانتماء التنظيمي. إلا أننا لا نجد ـاق بين تلك النتائج حول مدى التأثير النسبي لنوعي المتغيرات على الانتماء مي، فبينما تبين بعض نتائج الدراسات الميدانية مثل التي قام بها كل من Steers (١٩٧٧)، انجل Angle (١٩٨٣)، شتراسر Strasser (١٩٨٤)، Reichers (١٩٨٥) أن المتغيرات التنظيمية أكثر تأثيراً على الانتماء مي من المتغيرات الديموجرافية، نجد أن نتائج مجموعة أخرى من الدراسات ـة تظهر العكس. حيث يكون تأثير المتغيرات الديموجرافية على الانتماء مي أقوى من تأثير المتغيرات التنظيمية عليه (مثل دراسات كوش، وستيرز Kosh & S (١٩٧٨) هذا بالاضافة الى مجموعتين اخريتين من الدراسات تظهر ـها تناقضات واضحة حول التأثير النسبي لنوعي المتغيرات على الانتماء مي. حيث تكشف نتائج المجموعة الاولى من الدراسات الميدانية مثل التي قام يتزر، وترايس Ritzer & Trice (١٩٦٩)، أرانيا وجاكبسون Aranya & Jaco (١٩٧٥)، باتمان، ستراسر Betman & Strasser (١٩٨٤)، أن ـات الديموجرافية ليس لها تأثير واضح على الانتماء التنظيمي. أما المجموعة

الثـانيـة من الدراسـات الميـدانيـة مـثل التي قـام بهـا كـمن بوشـانان (١٩٧٤)، بـريف وألداج Brief & Aldag (١٩٨٠)، أن تأثيـر كل من المتـغـيـرات الديموجـرافـيـة والمتغيرات التنظيمية يكون متساويا على الانتماء التنظيم (Mottaz, 1988 : 498 and 499).

تحديد مفهوم الانتماء التنظيمي :

تتعدد وتتباين مفهومات الانتماء التنظيمي عند علماء العلوم الاجتماعية. ولقد كـان لعلمـاء السلوك قـصب السـبق في تقديم عـدد من التـعـريفـات لمفـهـوم الانتـمـاء التنظيمي لا تزال موضع إهتمام علماء اجتماع العمل والبنائية المحدثة.

وتقوم تعريفات مفهوم الانتماء التنظيمي عند علماء السلوك على فرضية أساسية مفادها أن سلوك الفرد داخل التنظيم الرسمي قد يتخطى حيز التوقعات المعيارية من جانب هذا التنظيم. وإن السلوك التنظيمي تم تهيئة الفرد لممارسته بشكل مسبق وبالكيفية التي تحقق له ارتباطه القوي والمستمر بأهداف التنظيم. وتبدو أهمية تلك الفرضية في أن الكثير من المناقشات العلمية حول مفهوم الانتماء التنظيمي قد انطلقت من مضمونها. فمثلا يستخلص ألوتو وهريبنك من تلك الفرضية، أن المشاركة التنظيمية قد يتم التخطيط لها وتقدير تكلفتها وحساب عائدها بشكل مسبق من قبل الأفراد.

ويعرف بوشانان Buchanan (١٩٧٤)، الانتماء التنظيمي بأنه ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم بعينه. ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه. ومن المنظور السلوكي، يحدد بوشانان ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي التوحد، والاندماجية في العمل، والولاء للتنظيم.

ويستعين البحث الحالي في تحديده لمفهوم الانتماء التنظيمي بتعريف مودواي وآخرين (١٩٨٢)، حيث يعرف الانتماء التنظيمي بقدرة الفرد على التوحد والاندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله. (Aranya and Kuschmir, 1986 : 434).

...يف الاجرائي للانتماء التنظيمي:

كان تراث العلوم الاجتماعية يتضمن من التعريفات الاجرائية للانتماء التنظيمي ...عب حصره او تصنيفه، هذا فضلا عن عدم وجود تعريف شامل له. لذا سوف ...لمناقشة على التعريفات الاجرائية الإتجاهية التي ينطلق منها التعريف الاجرائي ... الراهنة.

...جياً، تقوم التعريفات الاجرائية الإتجاهية للانتماء التنظيمي، على قياس ...ت الافراد نحو التنظيم الرسمي. ويهتم الكثيرون من علماء الاجتماع أمثال ...د هال وآخرين .R.Hall et al (١٩٧٠)، شيلدون Sheldon (١٩٧١) وعلماء ...ـاد مثل مارش وسيمون (March and Simon) (١٩٥٨). بهذا النمط ...ي للانتماء التنظيمي اذ يرى كل من شيلدون وهال أن الانتماء الإتجاهي Attitudinal Comm يحدث عندما ترتبط شخصية الفرد بالتنظيم الرسمي أو تكامل الاهداف التنظيمية مع أهدافه. ويمثل الانتماء التنظيمي الإتجاهي حالة على شخصية الفرد من خلال دراسة خصائص تنظيم رسمي بعينه، وأهدافه ومدى توافقها مع المتطلبات الشخصية للافراد رغبتهم في استمرار عضويتهم ...اخل التنظيم الرسمي.

...كل من مارش وسيمون أن الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم ...ـاط الافراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب رواتب سنوية. (Mowday and Steers, 1979 : 225 and 226).

...، بورتر وسميث Porter & Smith (١٩٧٠) الانتماء التنظيمي بمدى قوة ...ية وقدرتها على الاندماجية في العمل داخل تنظيم بعينه. وإنه يمكن قياس ...التنظيمي إتجاهيا بثلاثة أبعاد هي الاعتقاد القوي بقيم وأهداف التنظيم مع الأستعداد لبذل الجهد الفعال لمصلحة التنظيم وايضا الرغبة القوية من جانب ...ستمرار فى العمل داخل التنظيم الرسمي (Putt, Aryee and Liang, .(19...

...بحث الراهن، يقاس الانتماء التنظيمي باستخدام المقياس الإتجاهي عند ...ين (١٩٧٤) من خلال الابعاد الثلاثة الآتية :

١- التكامل بين أهداف وقيم كل من الفرد والتنظيم.
٢- بذل قصارى الجهد من قبل الفرد لتحقيق أهداف التنظيم.
٣- إصرار الفرد على استمرارية عضويته بالتنظيم الرسمي.

روض الدراسة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي بين العمالة القطرية والعمالة الوافدة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السن والانتماء التنظيمي.
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي ودرجة الانتماء التنظيمي.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في التنظيم الحالي ودرجة الانتماء التنظيمي.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحالة الزواجية والانتماء التنظيمي.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى داخل (الهيراركية) التنظيمية والانتماء التنظيمي، بمعنى أن يتمتع المديرون بانتمائية عالية قياسا بغيرهم من الفئات الأخرى داخل التنظيم.

٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي بين العاملين بالصناعة التحويلية والعاملين بالقطاع الخدمي.

أدوات جمع البيانات:

١- مقابلات حرة مع بعض الشخصيات الإدارية المسئولة في الإدارة العليا للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالعمل والعمالة داخل كل تنظيم على حده بما يخدم أهداف الدراسة.

٢- الاعتماد على الوثائق والمصادر الإحصائية التي تصدر عن التنظيمات الصناعية والجهاز المركزي للإحصاء بدولة قطر.

٣- الاستبانة : استخدمت الدراسة الراهنة الاستبانة كأداة ملائمة لجمع البيانات الميدانية للاعتبارات المنهجية إحصائية التالية :

(أ) كون البيانات الميدانية المراد جمعها بيانات ديموجرافية وإتجاهية.

(ب) إحصائياً يتطلب اختبار فروض الدراسة أن يكون حجم العينة البحثية كبيراً نسبياً.

(جـ) لا يتيح نظام العمل داخل التنظيمات الصناعية العاملة في مدينة إمسيعيد إجراء مقابلات متكررة مع العاملين في مواقع العمل المتباينة نظرا لتطبيق نظام الورديات المتصلة (٢٤ ساعة عمل يوميا)، فضلا عن طبيعة أداء العملية الإنتاجية ذاتها.

وتنقسم الاستبانة الى ثلاثة أقسام رئيسية تخدم أهداف الدراسة:

القسم الاول : ويختص بالمتغيرات الديموجرافية التي تشتمل على النوع، السن، الجنسية الحالة التعليمية، الحالة الاجتماعية، الاقدمية، والكادر الوظيفي. ومما يجدر الإشارة اليه أن متغير «الدخل» تم استبعاده من المتغيرات الديموجرافية في الاستبانة تلبية لرغبة بعض المديرين في الصناعة التحويلية وذلك أثناء مرحلة الاختبار الاولى للاستبانة. ويتألف القسم الأول في الاستبانة، من اثني عشر سؤالاً.

القسم الثاني : ويختص برؤية العاملين للمكاسب التنظيمية. ويتألف هذا القسم من عشرة أسئلة تتعلق برؤية الأفراد للمكاسب (الصريحة والضمنية) التي يجنيها الأفراد من جراء عملهم داخل التنظيمات الرسمية. وتستخدم اجابات المبحوثين على أسئلة هذا القسم كمتغيرات تفسيرية لاستجاباتهم على عبارات مقياس الانتماء التنظيمي.

القسم الثالث : ويختص بمقياس الانتماء التنظيمي الذي يتضمن خمسة عشر عبارة تقيس الابعاد الثلاثة التي ذكرناها آنفاً في التعريف الاجرائي للانتماء التنظيمي (انظر ملحق رقم ١). ويتم الاجابة على عبارات المقياس الخمسة عشر باختيار المبحوث لاحدى الاجابات المناسبة على مقياس ليكرت Likert الخماسى، الذي يبدأ «بالموافقة الشديدة» وينتهي بـ «المعارضة بشدة».

صدق المقياس:

تأكد صدق مقياس الانتماء التنظيمي عند بورتر وآخرين (١٩٧٤) بعد تعريبه، أولا وفقا للصدق الظاهرى، حيث عرض المقياس على متخصصين في مجالي علم

ـاع وعلم النفس بهدف استطلاع وجهة نظرهم حيال مدى ارتباط العبارات الخمسة بالابعاد الثلاثة بوصفها عناصر مكونة لمقياس الانتماء التنظيمي.

ـداء تم تطبيق المقياس علي عينة صغيرة الحجم قوامها عشرين مفردة بقصد ـ على جوانب الغموض، بأن يبدى كل مبحوث ملاحظاته الخاصة من حيث وضوح ـاغة اللفظية والتركيب اللغوى لعبارات المقياس. وبناء على ذلك تم إجراء ـيلات المناسبة في بعض العبارات حتى أصبحت كما هى عليه الآن في المقياس ح بالملحق رقم (١). بعد ذلك تم تطبيق المقياس للمرة الثانية على عينة الدراسة ـها ٢٢٤ مفردة. وتم استخراج معامل الارتباط لكل عبارة بالدرجة الكلية ـاس. وتتراوح معاملات الصدق ما بين ٣١ر٠ - ٧٠ر٠ أما العبارة رقم (٧) في س ونصها «أستطيع أن أعمل في مؤسسة اخرى طالما تتشابه ظروف العمل بها روف العمل للمؤسسة التي أعمل حاليا بها» فتم استبعادها لانخفاض قيمة ـل ارتباطها بالدرجة الكلية لمقياس الانتماء التنظيمي. وتم حساب الصدق ـائي باستخدام طريقة حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات للمقياس. وقد بلغ ، المقياس (٨٨ر٠).

، **المقياس:**

ـم استخراج معامل ثبات المقياس باستخدام طريقتين :

طريقة الأولى : باستخدام معامل التجزئة النصفي. تم تقسيم عبارات المقياس ـجموعتين بحيث تشتمل المجموعة الاولى منهما على العبارات ذات الأرقام ـية، بينما تشتمل المجموعة الثانية على العبارات ذات الارقام الزوجية في مقياس ـاء التنظيمي. وقد بلغ معامل ثبات نصف المقياس (٥٣ر٠)، وبلغ معامل ثبات ـاس (٦٩ر٠) باستخدام معادلة سبيرمان وبراون لتصحيح معامل ثبات نصفي ـياس.

طريقة الثانية: استخدام طريقة الاتساق الداخلي حيث بلغ معامل الثبات Al (٧٧ر٠).

ـجدير بالذكر أن جميع معاملات الصدق والثبات تم حسابها باستخدام الحزم ـصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

مجتمع البحث :

يتألف مجتمع البحث من خمس تنظيمات رسمية مركبة تمثل الشركات الصناعية العاملة في مجال الصناعة التحويلية الثقيلة. وتتمركز تلك الشركات في المنطقة الصناعية لمدينة إمسيعيد والتي تبعد حوالي ٤٥ كيلومتراً جنوب مدينة الدوحة.

ويبلغ اجمالي العمالة في الشركات الصناعية الخمس ٣٢١١ مشتغلا ينتمون لجنسيات قطرية وغير قطرية. وتتصف تلك العمالة بالمهارة التخصصية التي تقوم على التدريب التقني وعلى أسس علمية مدروسة. ولذا نجد أن جميع العاملين حاصلون على مؤهلات علمية متنوعة.

وتتباين الأوضاع الوظيفية للعاملين داخل البنية التنظيمية لكل شركة من الشركات الخمس تبعاً لمستويين أساسيين هما الكادر الوظيفي العالى Senior Staff الذي يشكل نسبة (١٣٪) تقريبا من إجمالي العاملين في مجتمع البحث. والكادر الوظيفي المتوسط Intermediate Staff. ويضم باقي العاملين الذين تبلغ نسبتهم (٨٧٪) من اجمالي العاملين في الشركات الخمس.

ويوضح الجدول رقم (١) أسماء الشركات الخمس وتوزيع العاملين بها وفقا للجنسية (قطرى ووافد). وتبلغ نسبة القطريين (٢١٫٣٦٪) من إجمالي العمالة في الشركات الخمس.

جدول رقم (١)

توزيع العمالة والعينة البحثية في الشركات الصناعية الخمس وفقاً للجنسية

العمالة وفقاً للجنسية / بيان بالشركات الصناعية	قطري		وافد		إجمالي العمالة		حجم العينة البحثية	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
شركة قطر للبتروكيماويات المحدودة (قابكو)	١١٩	١٧٫٣٥	٤٩٠	١٩٫٤١	٦٠٩	١٨٫٩٧	٣٤	١٩٫٨٨
شركة صناعة الأسمدة الكيماوية (قافكو)	١٨٩	٢٧٫٥٥	٦٤٤	٢٥٫٥٠	٨٣٣	٢٥٫٩٤	٤٠	٢٣٫٢٩
شركة صناعة الحديد والصلب (قاسكو)	١٦١	٢٣٫٤٦	٨٩٩	٣٥٫٦٠	١٠٦٠	٣٣٫٠١	٥٥	٣٢٫١٦
شركة البترول الوطنية للتوزيع (نودكو)	٢١٣	٣١٫٠٤	٣٩١	١٥٫٤٩	٦٠٤	١٨٫٨١	٣١	١٨٫١٣
شركة مطاحن الدقيق القطرية (قفمكو)	٤	٠٫٥٠	١٠٠	٣٫٩٦	١٠٥	٣٫٢٧	١١	٦٫٤٣
الاجمالى	٦٨٦	٢١٫٢٦	٢٥٢٥	٧٨٫٦٤	٣٢١١	١٠٠٫٠٠	١٧١	١٠٠٫٠٠

المصدر: التقارير الإحصائية التي تصدر عن الشركات أثناء إجراء البحث (عام ١٩٩٠)

العينة البحثية:

لو أخذنا بطرف المناقشة النظرية التي عرضنا لها بادئ ذي بدء والتي تختص بالمتغيرات التنظيمية المؤثرة علي درجة الانتماء التنظيمي، نجد أن تلك الدرجة تتباين من مستوي تنظيمي إلي آخر داخل (الهيراركية) للتنظيمات الرسمية المركبة. ولما كان مجتمع البحث يتألف من تنظيمات رسمية مماثلة تتصف بمستويات تنظيمية تندرج ضمن فئتين إداريتين أساسيتين هما فئة كبار الموظفين وفئة الموظفين المتوسطين، فإننا نفترض تباين درجة الانتماء التنظيمي للفئتين. لذا وقع اختيارنا لعينة طبقية نسبية علي أساس معيار المستوي الإداري داخل مجتمع البحث، من ثم تضم العينة مفردات تمثل كبار الموظفين والموظفين المتوسطين بنفس نسبة تمثيلها في المجتمع الأصلي تقريباً. حيث يبلغ عدد مفردات الفئة الأولي ٢٥ مفردة مقابل ١٤٦ مفردة من الفئة الثانية، ومما يجدر التأكيد عليه عند اختيار العينة البحثية، أن تتضمن وزناً نسبياً أكبر للقطريين نظراً لانخفاض نسبتهم داخل المجتمع الأصلي. فبينما تبلغ نسبتهم (٣٦ر٢١٪) من العمالة في المجتمع الأصلي، تبلغ نسبتهم (٤٩ر٢٧٪) من اجمالي أفراد العينة. ومن ثم يبلغ إجمالي العينة من القطاع الصناعي (١٧١) مفردة. وفيما يتصل بتباين الجنسية لأفراد العينة، فإنها تتضمن عمالة قطرية قوامها ٤٧ قطري مقابل ٧٨ عربي، ٤٦ أجنبي.

بالإضافة للعينة الأساسية للدراسة، تم اختيار عينة عمدية صغيرة الحجم نسبياً قوامها ٥٣ مفردة من عمالة القطاع الخدمي(*) لمدينة إمسيعيد وذلك بهدف المقارنة. ومن ثم يبلغ إجمالي العينة الكلية للدراسة الراهنة ٢٢٤ مفردة. ولقد تم جمع البيانات خلال فصلي خريف ١٩٩٠ وربيع ١٩٩١.

(*) يتألف القطاع الخدمي الرسمي الذي سحبت من العينة من مدرستين للمرحلة الإبتدائية والاعدادية، إحداهما للبنات والأخري للبنين، مكتب بريد، بنك مصرفي، مخفر شرطة، مركز إطفاء، وحدة حماية البيئة، بلدية أميسعيد، ونادي إجتماعي، وجميع هذه المؤسسات عاملة في مدينة أميسعيد.

الخصائص الديموجرافية للعينة:

١- الســن:

يبلغ متـوسط العـمـر داخل العـينة القطرية ٤ر٣١ سنة والانحراف الربيـعي ٤٦ر٤ سنة. وقـد تركز أكـثـر من نصف هذه العـينة فـي الفـئـة العـمـرية (٣٠ - ٤٠) بنسـبـة (٥٧ر٥٨٪). أما بالنسبـة للعمـالة العربيـة والأجنبيـة فقد بلغ متوسط العمـر ٩ر٣٦ سنة، ٤١ سنة لكل منهـمـا علي التـوالي. ويلغ الانحراف الربيـعي ٧ر٧ سنة، ٨٩ر٤ سنة علي التوالي. وتركـزت معـظم مفـردات العـينتين في فـئـتي العمـر (٣٠ - ٤٠)، (٤٠ - ٥٠) حيث بلغت النسب في هاتين الفـئـتين مـجـتـمـعـة (٧٠ر٨٢٪) بالنسـبـة للعينة العربيـة، (٠٠ر٧٨٪) بالنسبـة للعينة الأجنبية. أما بالنسبـة للفئة العـمـرية (٥٠ - ٦٠)، فقد خلت من حالات قطرية، بينما اقتصرت علي الحالات غير القطرية. حيث ضمت العينة الأجنبيـة (٢١٪) مقابل (٩٦ر٠٪) داخل العمـالة العـربيـة. وكما يتضح من بيانات جدول رقم (٢)، تكشف قيـمة (كا^{2}) والتي تبلغ ٩٠ر٦٣ عن وجـود فـروق ذات دلالة إحصائيـة في متـغـيـر السن بين العـينات الثلاث عند مسـتـوي دلالة (٠٠١ر٠).

٢- النــوع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن صـفـة الذكـورة تغلب علي أفـراد العـينة، وذلك لأن غالبية المفردات تم سحبها من العاملين في مجال الصناعات التحويلية. حيث تنخفض بشكل لافت للنظر نسبة المشتـغلات ضمن العمالة الكلية. وهن جميعاً غير قطريات، فالعمـالة القطرية جميـعهـا من الذكور في مجال الصناعات التحويلية. أما العمالة القطرية النسائيـة فـتـتركز في القطاع الخدمي بنسبـة (١٠٠٪) في المجال التعليمي. بيد أن أفراد عينة الدراسة من الاناث في العـمالة العربيـة يتركز معظمـها داخل المجال الصناعي حيث يقمن بأعمال السكرتارية وشؤون الأفراد مع قلة منهن يعملن في المجال التعليمي. وتبلغ نسبتهن من إجمالي العمالة العربيـة (٩ر٦٢٪)، وعلي صعيد آخر تخلو العمالة الأجنبية من العمالة النسائية.

٣- الحالة الزواجية:

يتضح من جدول رقم (٢) أن المتزوجين هي الفئـة المنواليـة داخل العـينات الثلاث.

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك العينات فيما يتعلق بالحالة الزواجية. حيث تبلغ نسبة المتزوجين (٨٣٫٦٥٪) داخل العمالة العربية وتتساوي تقريباً نسبتهم داخل العينتين القطرية والأجنبية فتبلغ (٩٠٪) لكل منهما. بينما تصل نسبة المتزوجين علي مستوي العينة الكلية إلي (٨٧٫٥٠٪) من إجمالي أفراد تلك العينة.

٤- الحالة التعليمية:

فيما يتعلق بالمستوي التعليمي لمفردات العينة، يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة. كا^2 (١٦٫١٣) ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠٫٠١). ومن ثم توجد فروق بين جنسية وأخري فيما يتعلق بالحالة التعليمية لاسيما بين الحاصلين علي مؤهلات جامعية وأعلي منها. إذ تصل نسبة الحاصلين علي شهادات جامعية إلي (٦٠٫٥٨٪) بين العرب مقابل (٥٦٪) تقريباً لكل من العمالة القطرية والأجنبية. أيضاً تبدو الفروق واضحة فيما يتعلق بنسبة الحاصلين علي مؤهلات أعلي من الدرجة الجامعية الأولي لصالح العمالة الأجنبية حيث تركزت أعلي نسبة من هؤلاء داخل العمالة الأجنبية إذ تبلغ (٢٨٪) مقابل (١٣٫٢٩٪)، (٤٫٨٠٪) بين القطريين والعرب علي التوالي.

ويمكن أن نخلص من البيانات الإحصائية للحالة التعليمية لأفراد العينة إلي المؤشرات الهامة التالية:

(أ) لما كانت معظم مفردات عينة الدراسة الحالية تتركز في الصناعة التحويلية بالمجتمع القطري، كانت الحاجة ماسة لمهارات علمية متخصصة لتواكب المستوي التقني العالي الذي يتصف به العمليات الإنتاجية في الصناعات الثقيلة التي تعتمد علي تكثيف رأس المال.

(ب) يمكن القول إن المؤشر السابق يفسر في الوقت ذاته ارتفاع نسبة الحاصلين علي مؤهلات جامعية فأعلي قياساً بالحاصلين علي مؤهلات علمية متوسطة داخل العينة البحثية والذين لا تتعدي نسبتهم (٣٠٪) من إجمالي العينة الكلية.

(جـ) إن الحاصلين علي مؤهلات أعلي من الدرجة الجامعية الأولي (ماجستير ودكتوراة) داخل العينة القطرية يتركزون بنسبة (١٠٠٪) في قطاع الصناعة التحويلية.

جدول رقم (٢)

الخصائص الديموجرافية للعينة وفقاً لمتغير الجنسية

المتغيرات	الجنسية								كا٢
	قطري		عربي		أجنبي		المجموع		
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
السن									
ل من ٢٠ سنة	--		٢	(١ر٩٢)	٠١	(٢ر٠)	٣	(١ر٣٤)	٩٠ر٦٣
٢٠ -	٢٧	(٣٨ر٥٧)	١٥	(١٤ر٤٢)	٣	(٦ر٠)	٤٥	(٢٠ر٠٩)	(دح = ١٠)
٣٠ -	٤١	(٥٨ر٥٧)	٤٩	(٤٧ر١٢)	١٩	(٣٨ر٠)	١٠٩	(٤٨ر٦٦)	دالة عند
٤٠ -	٢	(٢ر٨٦)	٣٧	(٣٥ر٥٨)	٢٠	(٤٠ر٠)	٥٩	(٢٦ر٣٤)	مستوي
٥٠ -	--		١	(٩٦ر٠)	٦	(١٢ر٠)	٧	(٣ر١٣)	(٠٠١ر٠)
٦٠ فأكثر	--		--		١	(٢ر٠)	١	(٤٤ر٠)	
المجموع	٧٠	(٣١ر٣٠)	١٠٤	(٤٦ر٤٠)	٥٠	(٢٢ر٣)	٢٢٤	(١٠٠)	
النوع									
ذكور	٦١	(٨٧ر١٤)	٩٦	(٩٢ر٣١)	٤٨	(٩٦ر٠)	٢٠٥	(٩١ر٥٠)	غير
إناث	٩	(١٢ر٨٦)	٨	(٧ر٦٩)	٢	(٤ر٠)	١٩	(٨ر٥٠)	دالة
المجموع	٧٠	(٣١ر٣٠)	١٠٤	(٤٦ر٤٠)	٥٠	(٢٢ر٣)	٢٢٤	(١٠٠)	
الحالة الزواجية									
متزوج	٦٣	(٩٠ر٠)	٨٧	(٨٣ر٦٥)	٤٥	(٩٠ر٠)	١٩٥	(٨٧ر٠٥)	غير
بر متزوج	٧	(١٠ر٠)	١٧	(١٦ر٣٥)	٥	(١٠ر٠)	٢٩	(١٢ر٩٥)	دالة
لمجموع	٧٠	(٣١ر٣٠)	١٠٤	(٤٦ر٤٠)	٥٠	(٢٢ر٣)	٢٢٤	(١٠٠)	
الحالة التعليمية									
سوية عامة	٣١	(٣٠ر٠)	٣٦	(٣٤ر٦٢)	١٣	(٢٦ر٠)	٧٠	(٣١٩٣٠)	١٦ر٣١ دح = ٤
ادة جامعية	٣٩	(٥٥ر٧١)	٦٣	(٦٠ر٥٨)	٢٤	(٤٦ر٠)	١٢٥	(٥٥ر٨٠)	دالةعلي مستوي
الشهادةالجامعية	١٠	(١٤ر٢٩)	٥	(٤ر٨٠)	١٤	(٢٨ر٠)	٢٩	(١٢ر٩٠)	(٠١ر٠)
لمجموع	٧٠	(٣١ر٣٠)	١٠٤	(٤٦ر٤٠)	٥٠	(٢٢ر٣)	٢٢٤	(١٠٠)	

(تابع) جدول رقم (٢)

الخصائص الديموجرافية للعينة وفقاً لمتغير الجنسية

المتغيرات	الجنسية								كا٢
	قطري		عربي		أجنبي		المجموع		
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
الكادر الوظيفي									
عالي	٤٣	(٦١ر٤٣)	٤٠	(٣٨ر٤٦)	١٢	(٢٤ر٠)	٩٥	(٤٢ر٤١)	١٧ر٩٧ د.ج = ٢ دالة عند مستوي (٠ر٠٠١)
متوسط	٢٧	(٣٨ر٥٧)	٦٤	(٦١ر٥٤)	٣٨	(٧٦ر٠)	١٢٩	(٥٧ر٥٩)	
المجموع	٧٠	(٣١ر٣٠)	١٠٤	(٤٦ر٤٠)	٥٠	(٢٢ر٣)	٢٢٤	(١٠٠)	
مدة الخدمة بالتنظيم									
أقل من سنتين	١٤	(٢٠ر٠)	٢٣	(٢٢ر١١)	٦	(١٢ر٠)	٤٣	(١٩ر٢٠)	غير دال
٢ –	٦	(٨ر٥٩)	٤	(٣ر٨٥)	٢	(٤ر٠)	١٢	(٥ر٣٦)	
٤ –	١٠	(١٤ر٢٩)	٧	(٦ر٧٣)	٢	(٤ر٠)	١٩	(٨ر٤٨)	
٦ –	٤	(٥ر٧٢)	١١	(١٠ر٥٨)	٤	(٨ر٠)	١٩	(٨ر٤٨)	
٨ –	٨	(١١ر٤٣)	٢٤	(١٣ر٤٦)	٦	(١٢ر٠)	٢٨	(١٢ر٥٠)	
١٠ فأكثر	٢٨	(٣٩ر٩٧)	٤٥	(٤٣ر٢٧)	٣٠	(٦٠ر٠)	٣	(٤٥ر٩٨)	
المجموع	٧٠	(٣١ر٣٠)	١٠٤	(٤٦ر٤٠)	٥٠	(٢٢ر٣)	٢٢٤	(١٠٠)	

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع والجنسية والنشاط الإقتصادي

الجنسية	قطريون			عرب			أجانب			الإجمالي		
النشاط الإقتصادي	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع
صناعي	٤٧	--	٤٧	٧٠	٨	٧٨	٤٦	--	٤٦	١٦٣	٨	١٧١
خدمي	١٦	٧	٢٣	٢٦	--	٢٦	٤	--	٤	٤٦	٤	٥٣
المجموع	٦٣	٧	٧٠	٩٦	٨	١٠٤	٥٠	--	٥٠	٢٠٩	١٥	٢٢٤

لكادر الوظيفي:

ا يختص بالكادر الوظيفي لأفراد العينة بين الجدول رقم (٢) وجود فروق ذات حصائية عند مستوي (٠٠١ر٠) بين العينات الثلاث، حيث تبلغ قيمة كا[٢] ١١٪). وتحتل العمالة القطرية المرتبة الأولي من حيث شغل معظم أفرادها ب داخل الكادر الوظيفي العالي. حيث تبلغ نسبة هؤلاء (٤٣ر٦١٪) من ي العمالة القطرية. وفي المرتبة الثانية تأتي العمالة العربية حيث تبلغ النسبة للعرب المتقلدين لمناصب داخل الكادر الوظيفي العالي (١٦ر٣٨٪) من جملة في العينة. وتحتل العمالة الأجنبية المرتبة الثالثة في هذا الصدد إذ تبلغ نسبة ين لمناصب في الكادر الوظيفي العالي (٢٤٪) من إجمالي عينة الأجانب.

ي مستوي الكادر الوظيفي المتوسط يشير الجدول رقم (٢) إلي وجود فروق ة بين الجنسيات الثلاث الممثلة في العينة. فبينما تسجل العمالة الأجنبية أكبر مئوية (٠ر٧٦٪) من مفرداتها، نجد أن تلك النسبة تنخفض تباعاً داخل العمالة ة (٥١ر٦١٪) تحتل العمالة القطرية المرتبة الثالثة والأخيرة حيث تبلغ النسبة طريين في العينة (٥٧ر٣٨٪).

دة الخدمة بالتنظيم الحالي:

متوسط سنوات الخدمة داخل التنظيم الحالي بالنسبة للعينات الثلاث القطرية، ة، والأجنبية ٢٥ر٨ سنة، ٩ سنوات، ٣٣ر١٠ سنة علي التوالي. أما تباين مدة بالتنظيم الحالي بإستخدام مقياس الانحراف الربيعي فبلغت ٧٩ر٣ سنة بالنسبة لة القطرية مقابل ٦٧ر٣ سنة، ٩٦ر١ سنة بالنسبة للعينتين العربية والأجنبية لتوالي.

ضاًتكشف بيانات جدول رقم (٢) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ي (٠٥ر) فيما يتعلق بمدة الخدمة بالتنظيمات الحالية داخل العينات الثلاث.

التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة:

- لتحديد الأبعاد التي يشتمل عليها مقياس الانتماء التنظيمي، استخدم يل العاملي.

٢- لدراسة الفروق في مستوي الانتماء (عالي، متوسط، منخفض) بين العمالة القطرية والوافدة برافديها العربي والأجنبي، تم الاستعانة بـ كا[٢]. وقد تم تقسيم درجات مقياس الانتماء التنظيمي والتي تتراوح بين ١٤ درجة إلي ٧٠ درجة. إلي ثلاث مستويات للانتماء التنظيمي علي النحو التالي:

(أ) مستوي انتماء تنظيمي منخفض. ويتمثل هذا المستوي داخل فئة الحاصلين علي درجات أقل من ٢٥ درجة علي مقياس الانتماء التنظيمي.

(ب) مستوي متوسط من الانتماء التنظيمي ويتمثل داخل فئة الحاصلين علي درجات علي المقياس الكلي تتراوح بين ٢٥ لأقل من ٥٠ درجة.

(جـ) مستوي مرتفع من الانتماء التنظيمي ويتمثل داخل فئة الحاصلين علي درجات ٥٠ درجة فأكثر علي المقياس.

٣- تستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعقد المقارنات بين الجنسيات الثلاث في درجة الانتماء التنظيمي سواء علي مستوي المقياس ككل أو علي مستوي العبارات المكونة لأبعاده الثلاثة الأساسية.

٤- لدراسة قوة تأثير المتغيرات الديموجرافية علي الانتماء التنظيمي وأيضاً الأهمية النسبية لهذه المتغيرات في قدرتها علي تفسير الانتماء التنظيمي، تستعين الدراسة بالإنحدار المتعدد للإنتماء التنظيمي كمتغير معتمد علي المتغيرات الديموجرافية. ويحقق الإنحدار المتعدد الأهداف التالية:

(أ) تحديد الدور الذي يسهم به متغير معين من المتغيرات الديموجرافية في تفسير الإنتماء التنظيمي مع التحكم في باقي المتغيرات الديموجرافية الأخري كمتغيرات مستقلة.

(ب) وصف القوة النسبية للمتغيرات الديموجرافية وأيضاً الأهمية النسبية لتلك المتغيرات في تفسير الانتماء التنظيمي كمتغير معتمد وذلك بالأعتماد علي قيمة معامل (بيتا).

(جـ) وصف إتجاه العلاقات بين المتغيرات الديموجرافية والانتماء التنظيمي.

(د) تحديد مقدار التباين في الانتماء التنظيمي والمفسر بجميع المتغيرات الديموجرافية وذلك باستخدام قيمة (R^2)

اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج:

أولاً: الأوزان النسبية للأبعاد الثلاثة التي تقيس الانتماء التنظيمي:

يتضح من نتائج التحليل العاملي باستخدام مصفوفة إدارة المحاور Rotated Factor Matrix والمدونة في جدول رقم (٤) أن الانتماء التنظيمي في الدراسة الراهنة يقاس من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي علي النحو التالي:

البعد الأول : إتجاه الفرد نحو بذل أقصي جهد ممكن من جانبه لتحقيق أهداف التنظيم الذي يعمل به.

البعد الثاني : توافق أو تكامل قيم الفرد مع قيم التنظيم الذي بعمل به.

البعد الثالث : إتجاه الفرد نحو استمرارية عضويته وعمله بالتنظيم الذي يعمل به.

أيضاً تكشف قيم المتوسطات الحسابية لهذ الأبعاد الثلاثة والعبارات الدالة علي كل بعد علي حدة والمدونة في الجدول رقم (٥) تباين الأهمية النسبية لهذه الأبعاد من حيث توافرها في مقياس الانتماء التنظيمي. حيث يحتل البعدين الأول والثاني المرتبتين الأولي والثانية علي التوالي، أما بالنسبة للبعد الثالث والذي يختص بإتجاه الفرد نحو الاستمرار كعضو عامل في تنظيم العمل فيحتل المرتبة الثالثة من حيث توافره في المقياس.

وترجع أسباب التفاوت بين الأبعاد الثلاثة من حيث توافرها في مقياس الانتماء التنظيمي لمتغيرات مختلفة منها ما هو تنظيمي وديموجرافي وثقافي. وإذا قورنت نتائج الدراسة الراهنة بالنتائج التي كشفت عنها الدراسة التي أجريت علي الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل للمرأة العاملة السعودية والتي قامت بها عايدة خطاب، يتبين وجود اختلاف واضح بينهما من حيث أسبقيات توافر الأبعاد في مقياس الانتماء التنظيمي. فبينما يشغل البعد الثالث وهو رغبة الفرد الاكيدة في استمرار عضويته بالتنظيم بالمرتبة الثالثة في دراستنا الراهنة، يحتل هذا البعد المرتبة الأولي في دراسة المرأة السعودية. أيضاً بينما تبين نتائج دراستنا الراهنة للبعدين الأول والثاني أكبر وزن نسبي للتوافر في مقياس الانتماء التنظيمي قياساً بالبعد الثالث، نجد أن الدراسة التي أجريت علي المرأة السعودية قد تعطي أولوية للبعدين الثالث فالثاني.

جدول رقم (٤)

التحليل العاملي لمقياس الانتماء التنظيمي باستخدام مصفوفة إدارة المحاور

م	العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
١	أبذل مجهود كبير لنجاح هذه الدراسة.	٧٣ر٠	٢٧ر٠	-١٣ر٠
٢	أتحدث عن هذه المؤسسة مع أصدقائي علي أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها.	٣٨ر٠	٥٨ر٠	١٢ر٠
٣	أشعر بقدر كبير من الولاء تجاه هذه المؤسسة.	٧١ر٠	١٨ر٠	١٢ر٠
٤	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتي أضمن إستمرارية عملي فيها.	٠٨ر٠	٧٥ر٠	٠٠ر٠
٥	أري أن قيمي تتفق مع قيم هذه المؤسسة.	٣٤ر٠	٥٨ر٠	٠٥ر٠
٦	أشعر بالفخر بالإنتماء والعمل في هذه المؤسسة وأنا جزء منها.	٦٤ر٠	٤٨ر٠	٠٣ر٠
٧	أعطي هذه المؤسسة أحسن ماعندي في أسلوب أداء العمل.	٦٥ر٠	١٥ر٠	٠٣ر٠
٨	أشعر برغبة شديدة في ترك عملي في هذه المؤسسة إذا طرأت بعض التغيرات علي ظروفي الحالية.	١٢ر٠	٠٢ر٠	٦٨ر٠
٩	لا أتطلع إلي تحقيق مزيد من المكاسب من عملي الحالي.	٠١ر٠	٠٢ر٠	٦٨ر٠
١٠	إن قراري بالعمل في هذه المؤسسة كان خاطئاً.	٦١ر٠	٠٥ر٠	٣٩ر٠
١١	غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة علي سياسات المؤسسة تجاه الموضوعات الهامة التي ترتبط بعمالها.	٠٧ر٠	١٢ر٠	٦٠ر٠
١٢	إنني أهتم جداً بمصير هذه المؤسسة.	٧٣ر٠	٠٨ر٠	٠١ر٠
١٣	أشعر بسعادة للعمل في هذه المؤسسة.	٣٤ر٠	٥١ر٠	٢٠ر٠
١٤	يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت عليّ.	١٨ر٠	٦٩ر٠	٠٣ر٠

جدول رقم (٥)(*)

الأوزان النسبية للأبعاد الثلاثة المكونة لمقياس الانتماء التنظيمي

أبعاد الانتماء التنظيمي	أرقام العبارات في المقياس	قطريون	عرب	أجانب
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
البعد الأول	١	٤ر٧٤	٤ر٧٠	٤ر٤٦
الفرد نحو بذل أقصي جهد	٣	٦ر٦٠	٤ر٥٢	٤٩٣٤
من جانبه لتحقيق أهداف	٦	٤ر٦٦	٤ر٣٦	٣ر٨٦
يم الذي يعمل به.	٧	٤ر٥٤	٤ر٧٧	٣ر٧٠
	١٠	٤ر١٧	٤ر١٤	٣ر١٦
	١٢	٤ر١٥	٤ر٥١	٣ر٤٢
المتوسط العام للبعد		٤ر٨١	٤ر٥٠	٣ر٨٤
البعد الثاني	٢	٤ر١٣	٣ر٨٣	٣ر٩٤
ق أو تكامل قيم الفرد مع	٤	٣ر٥٦	٣ر٥٦	٣ر٣٢
التنظيم الذي يعمل به.	٥	٤ر١٦	٤ر٠٣	٣ر٤٦
	١٣	٤ر٤٣	٤ر٢٧	٣ر١٨
	١٤	٣ر٦١	٣ر٨٢	٣ر٥٠
المتوسط العام للبعد		٣ر٩٨	٣ر٩٠	٣ر٦٨
البعد الثالث				
اه الفرد نحو إستمرارية	٨	٣ر٣٠	٢ر٩٩	٣ر٠٨
ـويته وعمله بالتنظيم الذي	٩	٣ر٣١	٣ر٢٢	٣ر٣٠
ل به.	١١	٣ر٢٩	٣ر٢٣	٤ر٠٠
المتوسط العام للبعد		٣ر٣٠	٣ر١٥	٣ر٤٦

إنظر ملحق رقم (٢)

يضاً يتضح من قيم الوسط الحسابي للعبارات في الجدول رقم (٥) إرتفاع مستوي ماء التنظيمي علي مستوي العينة البحثية الكلية، بينما نجد اختلافاً لكل بُعد لأبعاد الثلاثة داخل العينة تبعاً للجنسية وذلك بإستثناء البعد الثاني حيث نجد ـيم الوسط الحسابي له بالنسبة للقطريين والعرب متقاربة إلي حد ما. من جهة ي، تتراجع قيم الوسط الحسابي نسبياً للأجانب في عينة الدراسة بالنسبة للبعدين

الأول والثاني. أما بالنسبة للبعد الثالث والذي يقيس إتجاه الفرد نحو الاستمرار في عضوية التنظيم الحالي الذي يعمل به فيتمثل بدرجة أكبر في العمالة الأجنبية حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣٦ر٣، مقابل ٣٠ر٣، ١٥ر٣ بالنسبة للعمالة القطرية والعربية علي التوالي ومن ثم نتوقع أن يكون الإرتفاع النسبي لمقياس الانتماء التنظيمي بقدر توافر الأبعاد الثلاثة بين أفراد العينة وتبعاً للجنسية متفاوتاً وهذا ما يوضحة الجدول رقم (٦). حيث تكشف بيانات هذا الجدول إرتفاع مستوي الانتماء التنظيمي علي مستوي العينة الكلية من تباين في المتوسطات الحسابية لجنسية العمالة في العينة. حيث يكون مستوي الانتماء التنظيمي أكثر ارتفاعاً بين العمالة العربية بينما ينخفض بشكل ملحوظ للعمالة الأجنبية قياساً بالعمالة القطرية.

ثانياً: مستوي الانتماء التنظيمي عند العمالة القطرية والعربية والأجنبية:

انطلاقاً من فرضية تصنيف الانتماء التنظيمي لدي المبحوثين إلي ثلاثة مستويات منخفض، متوسط، ومرتفع وفق حدود افتراضية من جانب الباحثة لكل مستوي تعكسه تكرارات استجابات العينة البحثية، يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

١- باستثناء حالة واحدة ضمن أفراد العينة القطرية، لم تعكس استجابات المبحوثين مع اختلاف جنسياتهم مستوي انتماء تنظيمي منخفض. هذا بالاضافة إلي أن مستوي الانتماء المتوسط كانت تمثله نسبة مئوية صغيرة تكاد تكون متقاربة بين العمالة القطرية والعربية، إلا أنها كانت عالية بين العمالة الأجنبية داخل العينة البحثية، فبينما تكون النسبة المئوية للأفراد ذات مستوي الانتماء المتوسط (٢٠٪)، (١٢ر٢٢٪) للقطريين والعرب علي التوالي، تبلغ النسبة أقصاها بين أفراد العمالة الأجنبية إذ تصل إلي (٤٠٪) من تلك العمالة. أيضاً تكشف النتائج المدونة بالجدول رقم (٧) أن (٧٤٪) من إجمالي العينة الكلية يتصفون بمستوي انتماء تنظيمي مرتفع.

٢- يتبين من الجدول رقم (٧)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠٥ر٠) لمستوي الانتماء التنظيمي بين العينات الثلاث لصالح العينة القطرية. حيث تبلغ قيمة كا^2 (٣٦ر٩)، (درجات حرية = ٤). وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرض الأول للدراسة.

جدول رقم (٦)

تباين مستوي الانتماء التنظيمي بين

القطريين والعرب والأجانب في العينة البحثية

الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قطري	٧٠	٥٧٫١٤	٧٫٥٨
عربي	١٠٤	٥٥٫٩٤	٧٫٨٨
أجنبي	٥٠	٥١٫٧٢	٦٫٩٦

وإذا ما أردنا أن نفسر وجود الفروق في مستوي الانتماء التنظيمي المرتفع بين كل من العمالة القطرية والوافدة، فقد يبدو للوهلة الأولي أن المتغيرات المسببة للفروق تقع في بيئة العمل في المجال الصناعي نظراً لأن معظم مفردات العينة البحثية تم سحبها من هذا المجال. ولاختبار هذا الاحتمال، تم فحص مستويات الانتماء التنظيمي، داخل القطاع الخدمي، ويتبين من بيانات الجدول رقم (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الانتماء التنظيمي بين العاملين في القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوي معنوي (٠٫٠٥). من ثم تؤكد نتائج الدراسة عدم صحة الفرض السابع.

ومن ثم يكون تفسير وجود الفروق في مستوي الانتماء التنظيمي بين كل من العمالة القطرية والعمالة الوافدة، في ضوء المتغيرات التنظيمية والديموجرافية، والثقافية. وتركز الدراسة الراهنة علي العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الديموجرافية والانتماء التنظيمي وأيضاً الأهمية النسبية لتلك المتغيرات في تفسير الانتماء التنظيمي وذلك من خلال الفروض الخمسة الأخري.

ثالثاً : المتغيرات الديموجرافية والانتماء التنظيمي:

يتضمن الجدول رقم (٩) تباين قيم معمل (بيتا) للمتغيرات الديموجرافية الستة وذلك باستخدام الانحدار المتعدد للانتماء التنظيمي كمتغير معتمد علي تلك المتغيرات، ويتضح من قيم معامل (بيتا) مايلي:

جدول رقم (٧)

مستويات الانتماء التنظيمي للعينة وفقاً للجنسية

الجنسية مستويات الانتماء	قطري ٪	عربي ٪	أجنبي ٪	المجموع
منخفض	١ (١ر٤٣)	-- --	-- --	١ (٠٠٤ر)
متوسط	١٤ (٢٠)	٢٣ (٢٢ر١٢)	٢٠ (٤٠)	٥٧ (٢٥ر٤٤٦)
مرتفع	٥٥ (٧٨ر٥٧)	٨١ (٧٧ر٨٨)	(٣٠) (٦٠)	١٦٦ (٧٤ر١٠٧)
المجموع	٧ (٣١ر٢٥)	١٠٤ (٤٦ر٤٣)	٥٠ (٢٢ر٣٢)	٢٢٤ (١٠٠ر٠)

$كا^2$ = ٩ر٣٦ د. ح. = ٤ مستوي الدلالة ٠٥ر

١- باستثناء متغير النوع، توجد علاقة ارتباطية بين باقي المتغيرات الديموجرافية - قيد الدراسة - والانتماء التنظيمي. أما بالنسبة لمتغير النوع، فرغم قوة العلاقة الأرتباطية بالإنتماء التنظيمي، قياساً بتأثير الحالة الزواجية علي هذا الانتماء، إلا أن إتجاه تلك العلاقة سالباً.

جدول رقم (٨)

مستوي الانتماء التنظيمي داخل
مجالي النشاط الصناعي والخدمي

مجالات النشاط مستوي الانتماء	صناعي ٪	خدمي ٪
منخفض	-- --	١ (٢ر٠)
متوسط	٤٥ (٢٦ر٣٢)	١٢ (٢٤)
مرتفع	١٢٦ (٧٣ر٦٨)	٤٠ (٧٤)

جدول رقم (٩)

الانحدار المتعدد للانتماء التنظيمي

علي المتغيرات الديموجرافية للعينة البحثية

المتغيرات الديموجرافية	قيمة معامل بيتا
السن	١٤٧ر٠ *
المستوي الإداري	٠٢٦ر٠
التعليم	١٣١ر٠ *
النوع	-٠٣١ر٠
الحالة الزواجية	٠٠٤ر٠
مدة الخدمة في التنظيم الحالي	٠٣٤ر٠

ف = ١٨ر٢ دالة عند مستوي دلالة (٠٥ر٠)

(*) التأثير المباشر دال إحصائياً عن مستوي (٠٥ر٠)

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات الميدانية السابقة والتي أعطيت علاقة ارتباطية موجبة بين الانتماء التنظيمي وكل من السن، التعليم، الحالة الزواجية، ومدة العمل بالتنظيم مثل دراسات الوتو وآخرين (١٩٧٣). كما تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة موتاز خلال مرحلة التحليل الأولي والتي درس خلالها علاقة الانتماء التنظيمي مع المتغيرات الديموجرافية وبعد استبعاد متغير قيم العمل. ولقد أختبر موتاز المتغيرات الديموجرافية التي تتناولها الدراسة الراهنة بالإضافة إلي متغير الدخل الكلي للأسرة (Patti, Aryee and Liang, 1989: 279).

من جهة أخري، تناقض نتائج الدراسة ما أسفرت عنه نتائج بعض الدراسات الميدانية مثل دراسة بوتي وآخرين علي العمالة الآسيوية في إحدي الشركات الأمريكية متعدية الجنسيات في سنغافورة، إذ لم يكن للمتغيرات الديموجرافية الأربعة وهي: (السن، النوع، المستوي الوظيفي، والحالة الزواجية) علاقة مؤثرة علي مستوي الانتماء التنظيمي للعمالة الآسيوية (Mottaz, 1988: 478).

أن تباين قيم معامل (بيتا) للمتغيرات الديموجرافية يشير إلي وقوع تباين في
ـأثير النسبي لتلك المتغيرات في علاقتها الارتباطية بالانتماء التنظيمي. وكما
من جدول رقم (٩) فإن قيمتي معامل (بيتا) لمتغيري السن (٤٧ر٠) ثم
م (١٣١ر٠) يدلان علي أنهما أقوي المتغيرات الديموجرافية ارتباطاً له دلالة
ائية بالانتماء التنظيمي. وفي الوقت ذاته تؤيد نتائج الدراسة الراهنة صحة
ـ الثاني حيث كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين
ومستوي الانتماء التنظيمي. إلا أن نتائج الدراسة لم تؤيد صحة الفرض الثالث
ـ بوجوب علاقة عكسية بين المستوي التعليمي والانتماء التنظيمي.

ـا بالنسبة للفروض الثلاثة الباقية والتي تفترض وجود علاقة طردية ذات دلالة
ئية بين كل من مدة الخدمة في التنظيم الحالي، الحالة الزواجية، المستوي الإداري،
ـماء التنظيمي، يتضح من الجدول رقم (٩) وجود علاقات ارتباطية ضعيفة بين
برات الثلاث والانتماء التنظيمي. أيضاً يتبين من الجدول رقم (٩) أن قيم معامل
ا) للمتغيرات الثلاثة تعكس ترتيبها من حيث قوة التأثير النسبي الضعيف لها
ـجال العلاقة الارتباطية بالانتماء التنظيمي. حيث يحتل متغير مدة الخدمة في
ظيم المرتبة الثالثة (٣٤٠ر) ثم متغير المستوي الوظيفي (٠٢٦ر) في المرتبة
ـعة ويحتل متغير الحالة الزواجية المرتبة الخامسة (٠٠٤ر٠) من حيث قوة التأثير
ـبي.

ـاً : مناقشة فروض الدراسة:

برغم اللاتجانس الثقافي الواضح لأفراد عينة الدراسة، فقد أظهرت النتائج إرتفاع
ـتوي الانتماء التنظيمي عند العاملين بالصناعة التحويلية، وإن تفاوت مستوي هذا
ـتماء بين العمالة القطرية والعمالة الوافدة. كذلك تظهر النتائج تباين تأثير
ـغيرات الديموجرافية علي الانتماء التنظيمي بين القطريين والوافدين، كما يتضح
ـك من جدول رقم (١٠). فعند القطريين يلعب متغير المستوي الإداري دوراً هاماً في
ـجال التأثير علي الانتماء التنظيمي حيث بلغت قيمة (بيتا) ٢٥٦ر٠ بيد أن هذا
ـتغير يقل تأثيره كثيراً علي الانتماء التنظيمي عند العمالة الوافدة كما أن هذا
ـأثير في الإتجاه العكسي (قيمة بيتا - ٠٢٩ر).

جدول رقم (١٠)
الانحدار المتعدد للانتماء التنظيمي علي المتغيرات الديموجرافية للعينتين القطرية والوافدة

ـــرات ـجرافية	العينة القطرية *	العينة الوافدة **
	قيمة معامل «بيتا»	قيمة معامل «بيتا»
	٠ر٠٣٤	٠ر٠٩٥
ي الإداري	٠ر٢٥٦	-٠ر٠٢٩
م	٠ر٠٥٨	٠ر١٨٠
	-٠ر١٩٢	٠ر٠٦٩
الزواجية	-٠ر١١	٠ر٠٩٣
ندمة في التنظيم الحالي	٠ر٠٠٨	٠ر٠٦٨

ف = ٣ر٦٣٧ دالة عند مستوي دلالة (٠ر٠٥)

ف = ٢ر٢٠٧ دالة عند مستوي دلالة (٠ر٠٥)

ـن تفسير ارتفاع مستوي الانتماء التنظيمي للقطريين في عينة الدراسة في ـعض الافتراضات الأساسية للبنائية المحدثة. فنظراً لما تتيحه بناءات الفرصة للإدارة العليا من فرص الاختيار والهيبة والمكاسب المادية العالية، كان تطلع ـن للترفيع الوظيفي عاملاً له التأثير النسبي الأكبر علي انتمائهم التنظيمي. ـن ارتفاع مستوي الانتماء التنظيمي لديهم يرجع إلي أن النسبة الأكبر منهم فئة كبار الموظفين، بيد أن بناءات الفرصة والقوة ذاتها لا تتيح فرص الإختيار ـيع الوظيفي لغير القطريين في عينة البحث بنفس الدرجة التي تتيحها ـين. أيضاً تتفق نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة أشرنا إليها في الإطار النظري مثل دراسة بونجين (١٩٦٦)، ميلز (١٩٥٦) ـز (١٩٨٤).

ـلي صعيد آخر، إذا كان الانتماء التنظيمي للقطريين يتأثر كثيراً بمتغير الترفيع ـفي، وشغل وظائف ضمن الكادر الوظيفي العالي، فإن الانتماء التنظيمي ـين رغم ما يتصفون به من لا تجانس ثقافي، يتأثر كثيراً بمتغير المكاسب المادية

التي يجنيها هؤلاء من وراء عملهم الحالي في الصناعة التحويلية، وإن تلك المكاسب تفوق من حيث الكم ما قد يتحصل عليه الوافد لو إلتحق بتنظيمات حكومية أخري. ومن ثم يمكن القول إن الانتماء التنظيمي يماثل إلي حد بعيد ما أسماه كيدرون Kidron (١٩٧٨) الانتماء المحسوب Calculated Commiment (Putti, Aryee and Liang, 1989: 282).

فالعمالة الوافدة تسعي للمحافظة علي عملها في الصناعات التحويلية لأنه يعتبر أفضل من غيره لما يدره علي العاملين من أجور ورواتب عالية. كما يصدق علي هؤلاء ما ذهب إليه بيكر (١٩٦٠) من أنهم يتشبثون بالعمل الراهن خشية وقوعهم في محظور غير معلوم مثل إحتمالات عدم توفر عمل آخر أفضل أو حتي مماثل للعمل الحالي. وإن هذا الشعور يزداد قوة بين المتزوجين ونسبتهم في عينة العمالة الوافدة عالية جداً.

ايضاً يمكن تفسير إرتفاع مستوي الانتماء التنظيمي للعاملين في مجال الصناعة التحويلية من خلال خصوصية ثانية هي انخفاض متوسط فئة السن لمعظم العاملين. وانطلاقاً من فكرة المحلية والعالمية عند الفن جولدنر، وروبرت ميرتون R. Merton. ولأن معظم أفراد عينة البحث تقع في الفئات العمرية الشبابية، يتوقع معه أن تتصف إتجاهاتهم بالمحلية ومن ثم يكونون أكثر انتمائية للتنظيم الرسمي.

وعلي مستوي العمالة القطرية، إذا أضفنا إلي متغيري صغر السن، والمستوي الإداري، رؤية الفن جولدنر لعلاقة الانتماء التنظيمي بمستقبل العمل، يمكن أن نفسر ارتفاع مستوي الانتماء التنظيمي للقطريين نسبياً داخل العينة البحثية. إذ يري جولدنر أن الكثيرين ممن يشغلون مناصب إدارية من فئات السن الشبابية، وعبر مساراتهم الوظيفية داخل التنظيم الرسمي الواحد، يكونون أكثر انتمائية للتنظيم من غيرهم. كما يكون مستوي هذا الانتماء أعلي بكثير من انتماء هؤلاء المديرين الشبان لتنظيمات أخري داخل المجتمع. وكما ازدادت سنوات عمل هؤلاء الأفراد في الكادر الوظيفي العالي، يتزايد مستوي الانتماء التنظيمي عندهم، كما تتزايد المكاسب الصريحة والضمنية التي يحصلون عليها من التنظيم الرسمي. هذا فضلاً عما يتعلمونه من أساليب تختصر طرق الأداء في العمل مما يذلل الكثير من المشكلات المصاحبة لهذا العمل، وهذا من شأنه أن يجعلهم أكثر انتمائية للتنظيم (Putti, Aryee and Liang, 1989: 282).

وعلي مستوي العمالة العربية، تبين أن مستوي الانتماء التنظيمي عندهم يقترب أكثر من نظيره عند القطريين وذلك برغم ارتفاع متوسط العمر نسبياً للعمالة الأولي عن الثانية. فبالإضافة إلي تفسيرنا السابق من خلال ما ناقشه كل من رايت Wright، وهاملتون Hamilton حول العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل بمتغير السن فكبار السن تقل مطالبهم الشخصية كلما ازدادت مدة عملهم بالتنظيم الرسمي، كما تتراجع أيضاً القيم الإجتماعية التي كانوا يحملونها معهم وقت التحاقهم بالعمل داخل التنظيم ولتحل مكانها قيم التنظيم الرسمي. ومن ثم يصبح هؤلاء الأفراد أكثر انتمائية ورغبة في البقاء للعمل داخل التنظيم الرسمي (Ritzer and Walczak, 1986).

وأيدت نتائج الدراسة الراهنة صحة الفرض الأول حيث أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الانتماء التنظيمي بين العمالة القطرية والعمالة الوافدة لصالح العمالة القطرية. كما يتضح ذلك من بيانات الجدول رقم (٦)، إذ يبلغ المتوسط الحسابي لمستوي الانتماء التنظيمي عند القطريين (٥٧ر١٤) مقابل (٥٥ر٩٤)، (٥١ر٧٢) للعمالة العربية والأجنبية علي التوالي.

أيضاً تكشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الديموجرافية الستة وهي: (السن، النوع، الحالة التعليمية، المستوي الإداري، الحالة الزواجية، ومدة الخدمة داخل التنظيم الحالي). والانتماء التنظيمي. إلا أنه بإستثناء متغيري السن والتعليم، تكاد لا توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأخري ومستوي الانتماء التنظيمي، علي مستوي العينة الكلية للدراسة الحالية.

وفيما يختص بالعلاقة الارتباطية الموجبة بين السن ومستوي الانتماء التنظيمي، تؤيد نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني. بيد أن النتائج لم تؤيد الفرض الثالث بافتراض علاقة عكسية بين المستوي التعليمي ومستوي الانتماء التنظيمي. وفي الوقت ذاته تتناقض تلك النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات الميدانية السابقة والتي أجريت علي إختبار العلاقة بين المستوي التعليمي ومستوي الانتماء التنظيمي مثل دراسات نك أوليفر، وشوميكر وآخرين (Hall, 1975: 151, Oliver, 1990: 522). وكذلك تناقض بعض الآراء العلمية التي تذهب للقول أن الانتماء التنظيمي يقل بين الأفراد كلما ازدادت مستوياتهم التعليمية، إذ يكونون أكثر انتمائية للمهنة والجماعة المهنية.

وفي رأينا أن الاختلاف بين نتائج الدراسة الراهنة والدراسات السابقة حول علاقة المستوي التعليمي بمستوي الانتماء التنظيمي، يمكن أن يفسر إلي حد ما في ضوء خصوصية سوق العمل في المجتمع القطري. فسياسات التعاقد مع العمالة الوافدة لا تربط بين الترفيع الوظيفي والمستوي التعليمي برغم وجود مؤشرات تناقض ذلك خاصة داخل العمالة القطرية. ومن ثم لا يصبح المستوي التعليمي وسيلة لتحقيق الطموحات الوظيفية وبلوغ أعلي المناصب الإدارية.

ولذا يمكن القول إن الرؤية التنظيمية التقليدية لبنية التنظيم الرسمي للعمل والتي نقسمها إلي هيئة Staff وخطي Line وخصوصية الانتماء التنظيمي لكل من الفئتين لا تنطبق بشكل واضح علي نمط البنية التنظيمية الحالية للصناعة التحويلية في المجتمع القطري. حيث تتصف البنية التنظيمية بعملية اكتساب الخصائص المهنية التخصصية Professionalization دون الالتزام بمستويات وظيفية معقدة ومتدرجة. إذ تتوافر الكوادر العلمية العالية علي المستويين الإداريين داخل التنظيم الرسمي وهما الكادر الوظيفي المتوسط والكادر الوظيفي العالي، ومن ثم يمكن القول إن علاقة التعليم بالانتماء التنظيمي تحافظ علي توازنها داخل المستويين الإداريين.

أيضاً لم تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرض السابع، والذي ينص علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي بين العاملين في الصناعة التحويلية والعاملين في القطاع الخدمي.

وتعقيباً علي ما سبق مناقشته، نري أنه برغم التفسيرات السابقة التي أوردناها في متن مناقشة فروض الدراسة، لايزال السؤال الذي يفرض نفسه ويحتاج لدراسات مستقبلية هو إلي أي مدي ستظل قوة التأثير النسبي للمتغيرات الديموجرافية علي مستوي الانتماء التنظيمي للعاملين في مجال الصناعة التحويلية بالمجتمعات الخليجية، بعد إدخال متغيرات أخري في تلك العلاقة مثل قيم العمل، المتغيرات التنظيمية والمكاسب الضمنية والصريحة التي يجنبها الأفراد من جراء عملهم بالتنظيمات.

ملحق رقم (١)

عبارات مقياس الانتماء التنظيمي

١ - أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لنجاح هذه المؤسسة.

٢ - أتحدث عن هذه المؤسسة مع أصدقائى علي أنها مؤسسة يمكن العمل بها.

٣ - أشعر بقدر كبير من الولاء تجاه هذه المؤسسة.

٤ - أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتي أضمن استمرارية عملي فيها.

٥ - أري أن قيمتي تتفق مع قيم هذه المؤسسة.

٦ - أشعر بالفخر بالانتماء والعمل في هذه المؤسسة وأنني جزء منها.

٧ - أستطيع أن أعمل في مؤسسة أخري طالما تتشابه ظروف العمل بها مع ظروف العمل للمؤسسة التي أعمل حالياً بها(*)

٨ - أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في اسلوب أداء العمل.

٩ - أشعر برغبة شديدة في ترك عملي في هذه المؤسسة إذا طرأت بعض التغيرات علي ظروفي الحالية(*)

١٠- لا أتطلع إلي تحقيق مزيد من المكاسب من عملي الحالى(*)

١١- إن قراري بالعمل في هذه المؤسسة كان خاطئاً(*)

١٢- غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة علي سياسات المؤسسة تجاه الموضوعات الهامة التي ترتبط بعمالها(*)

١٣- إنني أهتم جداً بمصير هذه المؤسسة

١٤- أشعر بسعادة للعمل في هذه المؤسسة.

١٥- يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت عليّ.

(*) الجمل التي تحمل هذه العلامة تم عكس أوزانها

ملحق رقم (٢)

الأوزان النسبية لعبارات مقياس الانتماء التنظيمي وفقاً للجنسية

الجنسية	قطريون		عرب		أجانب	
العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لنجاح هذه المؤسسة.	٤ر٨٤	٠ر٥٦	٤ر٧٠	٠ر٥٧	٤ر٤٦	٠ر٧١
أتحدث عن هذه المؤسسة مع أصدقائي علي أنها مؤسسة يمكن العمل بها.	٤ر١٣	١ر٠٦	٣ر٨٣	١ر٢١	٣ر٩٤	٠ر٩١
أشعر بقدر كبير من الولاء تجاه هذه المؤسسة.	٤ر٦٠	٠ر٩٦	٤ر٥٢	٠ر٩٧	٤ر٣٤	٠ر٨٢
أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتي أضمن استمرارية عملي فيها.	٣ر٦٩	١ر٣٧	٣ر٥٦	١ر٤٥	٣ر٣٢	١ر٣٣
أري أن قيمتي تتفق مع قيم هذه المؤسسة.	٤ر١٦	٠ر٩٤	٤ر٠٣	١ر٠٢	٣ر٤٦	١ر٠٣
أشعر بالفخر بالانتماء والعمل في هذه المؤسسة وأنني جزء منها.	٤ر٦٦	٠ر٧٢	٤ر٣٦	٠ر٩٠	٣ر٨٦	٠ر٩٣
أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل.	٤ر٥٤	٠ر٨٩	٤ر٧٧	٠ر٥٤	٣ر٧٠	٠ر٩٩
أشعر برغبة شديدة في ترك عملي في هذه المؤسسة إذا طرأت بعض التغيرات علي ظروفي الحالية.	٣ر٣٠	١ر٣٢	٢ر٩٩	١ر٣٦	٣ر٠٨	٠ر٨٨
لا أتطلع إلي تحقيق مزيد من المكاسب من عملي الحالي.	٣ر٣١	١ر٤٣	٣ر٢٢	١ر٥٠	٣ر٣٠	١ر١١
إن قراري بالعمل في هذه المؤسسة كان خاطئاً.	٤ر١٧	١ر١٦	١ر١٤	١ر٣٢	٣ر١٦	١ر٠٦
غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة علي سياسات المؤسسة تجاه الموضوعات الهامة التي ترتبط بعمالها.	٣ر٢٩	١ر٣١	٣ر٢٣	١ر٣٤	٤ر٠٠	١ر٢١
إنني أهتم جداً بمصير هذه المؤسسة	٤ر١٥	٠ر٧٩	٤ر٥١	٠ر٧٢	٣ر٤٢	١ر٠٩
أشعر بسعادة للعمل في هذه المؤسسة.	٤ر٤٣	١٠٤	٤ر٢٧	٠ر٩٥	٤ر١٨	٠ر٨٧
يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي.	٣ر٦١	١ر٤١	٣ر٨٢	١ر٣٤	٣ر٥٠	١ر٠٧

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغه العربية :

١ - ابراهيم عبد الرحمن هميمى ، العنصر الإنسانى فى إدارة الأعمال ، دراسة تحليلة للمشاهدات التى سجلت فى تجارب شركة وسترن اليكتريك . مصلحة الكفايه الإنتاجية ، وزارة الصناعة ، مراقبة الإستعلامات الفنيه والعلاقات الصناعية ، القاهرة ، ١٩٦١ .

٢ - أحمد زايد وإعتماد علام ، التغير الإجتماعى ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، ١٩٩٢ .

٣ - أحمد زكى صالح ، علم النفس فى الإداره الصناعي ، دار النهضة العربيه ، القاهرة .

٤ - اعتماد محمد علام ، « الانتماء التنظيمى عند العاملين فى الصناعات التحويلية » حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية ، العدد السادس عشر ، جامعة قطر ، قطر ، ١٩٩٣ ، ص ص ٢٥١ - ٢٩٦ .

٥ - ــــــــــــــــ التنظيم الاجتماعى فى المصنع الحديث : دراسة اجتماعية لصناعة الدواء فى جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٤ .

٦ - ــــــــــــــــ ، الحرف والصناعات التقليدية بين الثبات والتغير

. مكتبة الأنجلو المصريه ، القاهرة ، ١٩٩١ .

٧ - ـــــــــــــــــــــ « المرأة فى سوق العمل الرسمى : المداخل النظرية ونموذج مقترح لدراسة المرأة فى الدول الخليجية » شؤون اجتماعية ، العدد الواحد والثلاثون ، خريف ١٩٩١ ص ص ٢٣ - ٦٥ .

٨ - التون مايو : التصنيع والمشاكل الإنسانية ترجمة احمد بدران ، ومحمد عماد الدين اسماعيل ، مكتبة مصر ، القاهرة ، تاريخ النشر (غير مبين) .

٩ - السيد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، الطبعه الثالثة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

١٠ - السيد على شتا ، التنظيم الإجتماعى وظاهرة الإغتراب ، دار الإصلاح للطباعه والنشر ، المملكة العربيه السعودية ، ١٩٨٤ .

١١ - بيتر . بلاو ، البيروقراطية فى المجتمع الحديث ، ترجمة اسماعيل الناظر ومعد كيالى ، دار الثقافه ، بيروت ، ١٩٦١ .

١٢ - طلعت ابراهيم لطفى « المداخل النظريه فى دراسة التنظيم : دراسة تحليلية نقديه" ، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الإجتماعية ، العدد الثامن ، جامعة قطر ، الدوحة ، ١٩٨٥ ، ص ص ٣٥٣ - ٣٧٨ .

١٣ - عايدة سيد خطاب ، « الإنتماء التنظيمى والرضا عن العمل : دراسة ميدانيه عن المرأة العامله السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الثالث عشر ، جامعة المالك سعود ، ١٩٨٨ ، ص ص ٢٣ - ٦٤ .

١٤ - عبد الرحمن بن محمد بن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، الجزء الثانى ، الطبعه الثالثة ، تحقيق الدكتور على عبد الواحد وافى ، دار نهضة مصر للطبع والنشر ، القاهرة ، ١٩٨١ .

١٥ - عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٤ .

١٦ - عبد الهادى الجوهرى ، علم اجتماع الإدارة : مفاهيم وقضايا الطبعه الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

١٧ - على عبد الأمير على ، البيروقراطية والإعداد الإجتماعى فى العراق ، منشورات وزارة الإعلام ، الجمهورية العراقية ، ١٩٧٧ .

١٨ - فؤاد مرسى ، الرأسمالية تجدد نفسها عالم المعرفة ، العدد ١٤٧ ، الكويت ، ١٩٩٠ .

١٩ - مارك موريس « الحتمية التكنولوجية فى علم اجتماع العمل » ، دراسات عربيه ، العدد ٦/٥ ابريل ١٩٩٣ ، بيروت . ص ص ١٠١ - ١١٦ .

٢٠ - محمد السيد سعيد ، الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية ، عالم المعرفة ، العدد ١٠٧ ، المجلس الوطنى للثقافه والفنون والاداب، الكويت ، ١٩٨٦ .

٢١ - محمد عبد الله ابو على ، التنظيم الإجتماعى للصناعة : دراسة اجتماعية لصناعة تكرير البترول فى مصر مع بعض المقارنات لصناعة النقط فى الكويت ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الأسكندرية ، ١٩٧٢ .

٢٢ - ـــــــــــــــــــ ، « نقد نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر » المجلة الإجتماعية القرومية ، العدد الثانى ، المجلد الحادى عشر ، المركز القومى للبحوث الأجتماعية والجنائية ، القاهرة ، مايو ١٩٧٤ .

٢٣ - محمد على محمد ، علم اجتماع التنظيم : مدخل للتراث والمشكلات ، الجزء الأول ، دار الكتب الجامعية ، الأسكندرية ، ١٩٧٢ .

٢٤ - محمد محمد بدران ، أسس الإصلاح الإدارى فى نظرية التنظيم : دراسة فى الهيكل التنظيمى ومحددات تطويره ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٨٥ ، عرض نجوى شعبان ، قراءة فى كتاب الإداره والتنمية ، ٢ يناير ١٩٩٢ ، ص ص ٦ - ١٤ .

٢٥ - نبيل على ، العرب وعصر المعلومات ، عالم المعرفة ، العدد ١٨٤ ، المجلس الوطنى للثقافه والفنون والآداب ، الكويت ، ابريل ١٩٩٤ .

ثانيا : مراجع باللغه الانجليزيه

1- Ali, Abbas, (1988), Decision Style and Work Satisfaction of Saudi Arabian Managers", Journal of South Asian and Middle Eastern Studies 12 (Winter), PP. 45-55.

2- Allam, Etimad, M. (1992), "Cultural and Oorganizational Challenges Facing American Women in Industrial Management", Social Organizations 2 Sociology Department, Pennsylvania State University, PP. 1-24.

3- ____________________ (1981), Organizational and Professional Correlates of Knowledge Obsolescence among Egyptian Engineers, unpublished Ph.D. Dissertation, Pennsylvania State University.

4- Aranya, Nissin, Talma, Kushuin and Aharon Valency, (1968), "Organizational Commitment in a Male-Dominated Profession", Human Relations 39 (No. 5), PP. 433-448.

5- Ayubi, Nazih N.M. (1980), Bureaucracy and Politics in Contemporary Egypt, London: Ithaca Press.

6- Azumi, K., and Hage, J. (eds) (1972), Organizational Systems: A Text-Reader in the Sociology of Organizations. Lexington: D.C. Heath and Company.

7 - Azumi K, and Hage J. (1972), "The Social Structure of Organizations" in Koya Azumi and Jerald Hage (eds.), Organizational Systems. A Text-Reader in the Sociology of Organizations, D.C Heath and Company, Lexington, PP. 213-228.

8 - Barton, Allen (1969), "Organizational Measurement and its Bearing on the Study of College Environments" in Etzioni, A. (Ed.), Readings on Modern Organizations, London, Prentice-Hall International, Inc.

9 - Bendix, Reinhard (1959), Industrialization, Ideologies and Social Structure, American Sociological Review, 24 No. 5, PP. 613-23.

10 - Bierstedt, Robert, (1964), "Oligarchy", in Julius Gould and William L. Kolb (eds.), A Dictionary of the Social Sciences, New York: The Free Press Glencoe.

11 - Blau, P.M. (1963), "Formal Organization: Dimensions of Analysis", American Journal of Sociology, 69 No. 1, PP. 58-69.

12 - ______________ (1968), "Political and Industrial Organizations" in International Encyclopedia of the Social Sciences Vol. III 1st edition, New York, The MacMillan Company PP. 300-333.

13 - ______________ (1970), "The Comparative Study of Organizations". in Oscar Grusky and George A. Miller (eds.). Tbhe Sociology of Organizations, Basic Studies. The Free Press, New York, PP. 175-186.

14 - ______________ (1955), The Dynamics of Bureaucracy, Chicago: University of Chicago Press.

15 - Blau, Peter M. and Scott, W. Richard (1963), Formal Organizations: A Comparative Approach, London: Routledge and Kegan Paul.

16 - Broom, L. and Selznick, Philip, (1963), Sociology: A Text with Adapted Readings 3rd. edition, New York: Harper-Row Publishers.

17 - Brown K., R. (1967), "Human Relations and the Work Group. in S.R. Parker et al. (eds.), The Sociology of Industry. New York: Frederick A. Praeger, Publishers. PP. 99-112.

18 - Brown A. Karen and Mitchell R. Terence (1993), "Organizational Obstacles: Links with Finajncial Performance, Customer Satisfaction and Job Satisfaction in a Service Environment" Human Relations, 46, (No. 6), PP. 725-757.

19 - Burns, Tom and Stalker, G.M. (1972), "Models of Mechanistic and Organic Structure" in Azumi Koya and Hage, Jerald (eds.), Organizational Systems London: D.C. Health Company, PP. 240-255.

20 - Burns, Tom (1967), "The Comparative Study of Organizations" Victor Vroom (ed.), Methods of Organizational Research, Pittsburg: University of Pittsburg Press, PP. 118-70.

21 - Caporaso, James A. (1993) "Toward a Sociology of Internatioanl Institutions: Comments on the Articles by Smouts, de Senarclens and Jonsson" International Social Science Jorunal Vol. XLV (No. 4), PP. 479-489.

22 - Coleman S.J. (1969),"Relational Analysis: The Study

of Social Organizations With Survey Methods:. in Amitai Etzioni (ed.): A Sociological Reader On Complex Organizations, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc. PP. 517-527.

23 - Collins, R. (1990), "Changing Conceptions in the Sociloogy of Professions" in Rolf Torstendahl and Michael Burrage (eds.), The Formation of Profesions: Knowledge State and Strategy London: Sage Publications, PP. 11-23.

24 - Collins R., (1975), Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science N.Y., Academic Press.

25 - Cook D, John, et al. (1981), The Experience of Work, N.Y.: Academic Press.

26 - Coser, Lewis A. (1971), Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

27 - Crozier M. (1964), The Bureaucratic Phenomenon, Chicago: University of Chicago Press.

28 - Dalton, M. (1950), "Conflict Between Staff and Line Managerial Offices, American Sociological Review, 15, No. 3, PP. 342-351.

29 - Dahrendorf R. (1959),Class and Class Conflict in Industrial Society, London: Routledge and Kegan Paul, London.

30 - Davis, E. Louis and Taylor, C. James. (1976), Technology, Organization, and Job Structure" in Robert Dubin (Ed.). Handbook of Work, Organization, and Society, Rand McNally College, Chicago: Publishing Company, PP. 379-419.

31 - De Cootis, Thomas and Timothy, Summers (1987), "A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", Human Relations 40 (no. 7), PP. 445-470.

32 - Dill R., William (1973), "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", in Wolf V. Heydebrand (ed.), Comparative Organizations: the Results of Empirical Research, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., PP. 104-128.

33 - Dornbush M.S. and Scott R.W. (1975), Evaluation and the Exercise of Authority, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

34 - Dubin, Robert (1976), "Work in Modern Society" in Robert Dubin (ed.), Handbook of Work, Organization, and Society, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, PP. 5-35.

35 - Dunkerley D. (1972), The Study of Organizations, London: Routledge & Kegan Paul.

36 - Eisenstadt, S.N. (1965), Essays on Comparative Institutions, New York: Wiley.

37 - Etzioni, A. (1969), A Sociological Reader on Complex Organizations. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

38 - _______________ (1960), Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a suggestioon", Administrative Science Quarterly, 5, PP. 257-78.

39 - _______________ (1964), Modern Organizations 1st edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

40 - Evan M. William (ed.) (1978), Interorganizational Relations: Selected Readings. University of Pennsylvania Press.

41 - Farris F., George (1986), "Groups and the Inform Organizations. in Roy Payne and Cary L. Goope (eds.), Groups at Work, N.Y.: John Wiley & Sons, P. 95-120.

42 - Fein, M. (1976), "Motivation for Work" in Robe: Dubin (ed.) Handbook of work, organization, and society, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, PP. 465-530.

43 - Gardner, B.B. and Moove, D.G. (1964), Huma Relations in Industry, 4th edition, New York Richard Dirwin.

44 - Gardner, B.B. and Whyte, W.F. (1946), "Methods fo the study of Human Relations in Industry", American Sociological Reivew 11, October, PP. 506-512.

45 - Gerth, H.H. and Mils C.W. (eds.) (1967), From Max Weber: Essays in Sociology, 6th edition, London: Routledge and Kegan Paul.

46 - Gouldner, A.W. 1955. Patterns of Industrial Bureaucracy, London: Routledge and Kegan Paul.

47 - Gowler D., and Legge K. (1981), "Groups that Provide Specialist Services". in Roy Payne and Cary L. Cooper, Groups at Work. John Wiley & Sons., New York: 1981, PP. 59-94.

48 - Grusky O., and Miller A.G. (eds.) (1970), The Sociology of Organizations. N.Y.: Basic Studies. The Free Press.

49 - Hall, Richard H. (1986), Dimensions of work, California: Sage Publications.

50 - ______________ (1977), Organizations: Structure ai Process, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

51 - ______________ (1968), "Profesionalization a Bureaucratization"., American Sociological Review 33, February, PP. 92-104.

52 - ______________ (1963), "The Concept of Bureaucrac An Emperical Assessment", American Journal o Sociology, 69, No. 1, July, PP. 32-35.

53 - Hampton, David, (1977), Contemporaı Management, New York: McGraw-Hill Boo Company.

54 - Harvey, Edward B. (1975), Industrial Society Structures, Roles and Relations, Illinois; The Dorsey Press.

55 - Helmy, Eglal I. (1979), Alienation Among Industria Workers in Egypt: A Comparative Study of Weaving and Motorcycle Assembly Operations, Unpublished Ph.D. Dissertation, Pennsylvania State University.

56 - Hill, P. (1971). Towards a New Philosophy o Management, N.Y.: Barnes & Noble Books.

57 - Homans, G.G. (1968), Human Group 6th edition London: Routledge and Kegan Paul.

58 - Jabbra, Joseph, (1989). "Bureaucracy anc Development in the Arab World" in K. Ishwaran (ed.), International Studies in Sociology and Social Anthropology, New York: Leiden, PP. 1-11.

59 - Jonsson, Christer, (1993), "International Organization and Co-operation: An Interorganizational Perspective" International Social Science. Journal Vol. XLV (No. 4), PP. 463-489.

60 - Kanter, R. (1977), Men and Women of the Corporation, New York: Basic Books, Inc. Publishers.

61 - Kazuo, S. (1986), "A Review of Mathematical Models of Formal Organizatioons-Why and How They Failed. Journal of Mathematical Sociology 12, Jan. PP. 71-96.

62 - Lawrence, Paul and Lorsch, Jay (1969), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

63 - Lincoln, James and Kalleberg, Arne (1985), "Work organization and Work Force Commitment: A study of plants and Employees in the U.S. and Japan", American Sociological Review 50, December, PP. 732-759.

64 - Lipset, Seymour M., Trow, Martin and Coleman, James, (1962), Union Democracy, New York: Anchor Books, Inc.

65 - Lupton. Th. (1976), "Shop Floor Behavior" in Robert Dubin (ed.), Handbook of Work, Organization, and Society, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, PP. 171-204,

66 - Maanen V., John, (1976), Breaking in : Socialization to Work" in Robert Dubin (ed.)", Handbook of Work, Organization and Society. Chicago Rand McNally, College Publishing Company, PP. 67-130.

67 - Macarov D. (1982), Worker Productivity: Myths and Reality, Beverly Hills: Sage Publications.

68 - Martindale, D. (1960), The Nature and Types of Sociological Theory. Boston: Houghton Miffun Company.

69 - Merton, R.K. (1959), "Bureaucratic Structure and Personality". in L. Coser and B. Rosenberg (eds.), Sociological Theory: A Book of Readings 2nd. edition, New York: The MacMillan Company.

70 - _______________ (1949), Social Theory and Socia Structure, Chicago: The Free Press.

71 - _______________ (1963), "The Unanticipate Consequences of Purposive Social Action" American Sociological Review 1 (No. 6), PP. 894-904.

72 - Miles E. Raymond, Snow C. Charles, and Meyer D. Alan (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill Book Company.

73 - Miller, S.M. (ed.) (1963),Max Weber: Selection from his Work, 1st edition, new York: Growell Company.

74 - Milne, S.R. (1970), Mechanistic and Organic Models of Public Administration in Developing Countries". Administrative Science Quarterly 15, (March), PP. 57-65.

75 - Mitchell, G.D. (ed), (1969), A Dictionary of Sociology 3rd. edition, London: Routledge and Kegan Paul.

76 - Mohr, L.D. (1971), "Organizational Technology and Organizational Structure", Administrative Science Quarterly, 16, December, PP. 444-56.

77 - Mottaz, Clifford, (1988), "Determinants of

Organizational Commitment", Journal of Vocational Behaviour 14, PP. 224-247.

78 - Mouzelis, N.P. (1969), Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories, 2nd edition, London: Routledge and Kegan Paul.

79 - Oliver, Nick, (1990), "Work Rewards, work values and organizational Commitment in An Employee Owned Firm: Evidence from the U.K., Human Relations 43 (No. 6), PP. 513-520.

80 - Palmer M. et al. (1989), "Bureaucractic Innovation and Economic Development in the Middle East: A Study of Egypt, Saudi Arabia, and the Sudan". in Joseph G. Jabbra (ed.), Bureaucracy and Development in the Arab World. New York, E.J. Brill.

80 - Palmer, Monte, Leila, Ali and Yassin, El Sayed, (1988), The Egyptian Bureaucracy, New York: Syracuse University Press.

81 - Parker S.R. et al. (1967), The Sociology of Industry, New York: Frederick A. Praeger, Publishers.

82 - Parsons, T. (1960), Structure and Process in Modern Societies, Chicago: Free Press.

83 - _______________ (1956), "Suggestions for Sociological Approach to the Theory of Organization I", Administrtative Science Quarterly 1 (No. 1) June, PP. 63-82.

84 - _______________ (1956), "Suggestions for Sociological Approach to the Theory of Organization II" Administrative Science Quarterly 1 (No. 2), PP. 225-239.

85 - Pfiffner, John and Sherwood, Frank, (1960), Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

86 - Pugh, D.S. (ed.) (1971), Organization Theory 1st edition, London: Cox and Wyman Ltd.

87 - Putti, J., S. Aryee and T. Liang, (1989), "Work values and organizational commitments, A study in the Asian Context", Human Relations 42 (No. 3), PP. 275-288.

88 - Ritzer, George, (1983), Contemporary Sociological Theory, New York: Alfred A. Knopf.

89 - Roethlisberger, F. and Dickson, W. (1970), "Human Relations", in Oscar Grusky and George Miller (eds.), The Sociology of Organizations: Basic Studies, New York: The Free Press, PP. 53-63.

90 - Roethlisberger J.F. and Dickson J.W. (1959), Management and the Worker. Cambridge, Mass.; Harvard University Press.

91 - Selznick, P. (1948), "Foundations of the Theory of Organizations", American Sociological Review 13, PP. 23-35.

92 - Sengenberger W., (1989), "Small Firm Development and Industrial Organization" in Erik Poutsma and Arnold Walravens (eds.), Technology and Small Enterprises: Technology, Autonomy and Industrial organization, Switherland: Delft University Press, PP. 195-211.

93 - Silverman, D. (1971. The Theory of Organizations: A Sociological Framework, N.Y.; Basic Books, Inc., Publishers.

94 - Smouts, Marie-Claude, (1993), "Some Thoughts on International Organizations and Theories of Regulation" International Social Science Journal Vol. XLV (No. 4), PP. 443-451.

95 - Stephien H. (1981), Compitition and Control at Work: The New Industrial Sociology, London: Heinemann Educational Books.

96 - Stinchcombe, Arthur L. (1959), "Bureaucratic and Craft Administrative of Production: A Comparative Study, Administrative Science Quarterly, 4, No. 2 September, PP. 168-187.

97 - Stone D. (1978), Input-Output Analysis and Multi-Product Firm in William M. Evan (ed.), Interorganizational Relations: Selected Readings, University of Pennsylvania Press, PP. 325-336.

98 - Tausky C. and Park L.E. (1976), "Job Enrichment, Need Theory and Reinforcement Theory" in Robert Dubin (ed.), Handbook of Work, Organization, and Society, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, PP. 531-567.

99 - Tausky, Curt, (1984), Work and Society: An Introduction to Industrial Sociology, Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers Inc.

100 - Thorsrud, Einar, Sorensen, B. and Gustavsen, B. (1976), "Sociotechnical Approach to Industrial Democracy in Norway" in Robert Dubin (ed.), Handbook of Work, Organization, and Society, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, PP. 421-464.

101 - Torstendahl, R., and Burrage M., (eds.) (1991), The Formation of Professions: Knowledge, State and

Strategy. London, Sage Publications.

102 - Udy, S., (1959), "Bureaucracy and Rationality in Weber's organization Theory: An Empirical Study, American Sociological Review, 24, No. 2, PP. 791-795.

103 - Warner, L. and Low, J.O. (1965), The Social System of the Modern Factory 6th. edition, New York: Yale University Press.

104 - Watson, Tony (1980), Sociology, Work and Industry, London: Routledge and Kegan Paul.

105 - Weber, Max (1967), "Characteristics of Bureaucracy" in Faunce, W. (ed.) Readings in Industrial Sociology, New York; Meredith Publishing Company.

106 - Weber, Max, (1968), "The Essentials of Bureaucratic Organization: An Ideal-type Construction" in Merton, R. et al. (eds.), Reader in Bureaucracy, New York, The Free Press.

107 - Weinshall D., Theodore, (1976), "The Industrialization of a Rapidly Developing Country-Israel". in Robert Dubin (ed.), Handbook of Work, Organization, and Society, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, PP. 949-989.

108 - Woodward J. (1972), "Technology, Span of Control, and Success" in Koya Azumi and Jerald Hage (eds.), Organizational Systems, A Text-Reader in the Sociology of Organizations. Lexington: D.C. Heath and Company, PP. 130-137.

109 - Whyte, W.F. (1959), Man and Organization: There Problems in Human Relations in Industry 1st. edition, New York: Richard Dirwin Inc.

110 - Yukl, A Gary, (1989), Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

رقم الإيداع بدار الكتب ٩٥٥٥ / ١٩٩٤

ترقيم دولى ISBN: 977 - 05 - 1317 - 2

مكتب النسر للطباعة

٣٢ أ ميدان بن الحكم – حلمية الزيتون

ت : ٢٤٢٠٩٧١